Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги

Монографія

За загальною редакцією Г. О. Дорошенко

Харків – 2023

УДК 005.334:330.131.7
М 50

Рецензенти:

П. Г. Перерва – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин НТУ «ХПІ»;

В. Л. Дикань – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту;

Л. Г. Мельник – доктор економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва і бізнес-адміністрування Сумського державного університету, директор Науково-дослідного інституту економіки розвитку МОН України та НАН України.

Авторський колектив:
Бабич Д. В., д.е.н., проф. – розділ 1, Сукрушева Г. О., к.е.н., доц. – розділи 2, 8; Матросова Л. М., д.е.н., проф. – розділ 3, Бабич С. М., к.е.н., доц. – розділ 4; Кононенко Я. В., к.е.н., доц. – розділ 5; Дорошенко Г. О., д.е.н., проф. – розділ 6; Заднєпровська Г. І., к.е.н., доц. – розділ 7; Пєнська І. О., к.е.н., доц. – розділ 9; Павліченко В. М., д.ю.н., доц. – розділ 10; Павліченко О. В., д.ю.н., доц. – розділ 12; Фрідман О. А., к.е.н., доц. – розділ 11; Пуртов В. Ф., к.е.н., доц. – розділ 13.

Затверджено до друку рішенням Вченої ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 7 від 11 квітня 2022 року)

Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / кол. авт.; за заг. ред. Г. О. Дорошенко. – М 50 Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. – 348 с.

ISBN 978-966-285-766-5

Мінливе сьогодення, як прийнято його називати – VUCA-світ, змушує економічні системи шукати компроміс між різноспрямованими поточними завданнями, об'єднувати їх і реалізовувати через єдину стратегію, передбачаючи інноваційні виклики, адаптуючись до змін у механізмах державного регулювання, що в цілому визначає загальні тенденції та характер економічних перетворень, стійкість та конкурентоспроможність економіки країни, зростання рівня життя населення.

Будь-які трансформації в економічних системах повинні ґрунтуватися на певних прийомах, методах, результатах фундаментальних та прикладних досліджень, тому ця монографія стане у нагоді практикам, чия діяльність реалізується у сфері менеджменту на мікро-, мезо- та макрорівнях, крім того інформація, представлена у монографії, буде цікавою для науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти.

УДК 005.334:330.131.7

ISBN 978-966-285-766-5

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2023
© Дорошенко Г. О., заг. ред., кол. авторів, 2023
© Дончик І. М., макет обкладинки, 2023

Наукове видання

Дорошенко Ганна Олександрівна
Бабич Дмитро Володимирович
Бабич Світлана Миколаївна
Заднєпровська Ганна Ігорівна
Кононенко Яна Володимирівна
Матросова Людмила Миколаївна
Павліченко Володимир Миколайович
Павліченко Олена Володимирівна
Пєнська Ірина Олександрівна
Пуртов Володимир Федорович
Сукрушева Ганна Олегівна
Фрідман Олена Анатоліївна

Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги

Монографія

За загальною редакцією Г. О. Дорошенко

Коректор *О. В. Анцибора*
Комп'ютерне верстання *В. В. Савінкова*
Макет обкладинки *І. М. Дончик*

Формат 60х84/16. Ум. друк. 20,30 арк. Наклад 300 пр. Зам. № 1/22.

Видавець і виготовлювач
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна
Тел. 705-24-32

ЗМІСТ

Передмова 4

Розділ 1. Комплексне забезпечення економічної безпеки
в системі управління бізнес-процесами підприємства 5

Розділ 2. Управління людськими ресурсами
та мотивація персоналу на основі зарубіжного досвіду 30

Розділ 3. Проектний менеджмент (project management)
як сучасна стратегія розвитку бізнесу 59

Розділ 4. Концепція формування стратегії
управління ризиками на підприємстві 81

Розділ 5. Формування стратегії цінової політики підприємства..... 109

Розділ 6. Формування прибутку підприємств,
що займаються інноваційною діяльністю: теоретичні підходи 137

Розділ 7. Фандрайзинг у фінансуванні соціокультурних проектів..... 160

Розділ 8. Визначення рівня економічної безпеки регіону як одного
з елементів антикризового управління на регіональному рівні..... 194

Розділ 9. Податковий контроль
як інструмент впливу на економіку України 222

Розділ 10. Стратегія цифровізації україни:
аспекти фінансово-економічної безпеки 249

Розділ 11. Значення інноваційного підприємництва
в умовах цифрової економіки 270

Розділ 12. Правові та організаційні основи охорони праці 308

Розділ 13. Державне регулювання у сфері охорони здоров'я України ... 334

ПЕРЕДМОВА

Актуальність теми дослідження пов'язана зі зростанням факторів невизначеності і складності функціонування суб'єктів господарювання в умовах VUCA-світу: нестабільного, невизначеного, складного і неоднозначного (VUCA – абревіатура від volatility, uncertainty, complexity і ambiguity**),** для якого характерно: скорочення тривалості економічних циклів, фундаментальна уразливість у довгостроковому періоді, глокалізація та цифровізація світової економіки, збільшення впливу зовнішньополітичних факторів на діяльність підприємств і організацій.

Монографія «Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги» присвячена теоретичним і прикладним аспектам організаційно-управлінського характеру та практичним механізмам розвитку національного господарства. У ній представлено результати роботи над темою НДР «Організаційно-управлінські аспекти та механізми модернізації національного господарства», номер державної реєстрації № 0121U110065.

Монографія охоплює широке коло питань та пропонує варіанти розв'язку актуальних завдань модернізації національного господарства на мікро-, мезо- та макрорівнях. Відповідно на рівні підприємства розглядаються питання сучасних підходів до управління персоналом, ризиками, проєктного менеджменту та формування прибутку інноваційних підприємств, що будують свою діяльність за проєктними принципами, розробки стратегії цінової політики, забезпечення інформаційної та економічної безпеки суб'єктів господарювання та залучення нових для України форм фінансування проєктів соціокультурної спрямованості. На мезорівні розглянуто питання визначення рівня економічної безпеки регіону як основи антикризового управління. Велике значення для забезпечення сталого розвитку у всіх сферах життя суспільства мають питання державного регулювання у сфері оподаткування, охорони праці та здоров'я, стимулювання розвитку інноваційного підприємництва в умовах цифровізації економіки.

Монографія орієнтована на широке коло читачів, підприємців, керівників бізнес-структур, науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, інших осіб, зацікавлених у прискоренні зростання економіки та модернізації національного господарства України.

Окремі положення монографії мають дискусійний характер, тому колектив авторів буде вдячний читачам за висловлені міркування та пропозиції щодо перспектив подальших досліджень сучасних проблем менеджменту.

РОЗДІЛ 1

КОМПЛЕКСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

З кожним роком увага до проблем економічної безпеки підприємства стає дедалі більш актуальною, адже її роль значно посилюється. Даній темі приділяють увагу наукові публікації з проблем функціонування підприємств різних галузей національної економіки, публікації в зарубіжній пресі та інші наукові дослідження. Це обумовлено тим, що поняття «безпека» з теоретичного поняття перетворилося в реально затребувану і вкрай необхідну діючу систему заходів щодо забезпечення безпечної фінансово-господарської діяльності підприємства.

Підприємства свою господарську діяльність реалізовують в умовах невизначеності соціально-економічних процесів. Через це досягнення економічної безпеки стає більш складним та багатогранним процесом. Менеджерам у момент прийняття рішення невідомий достовірний результат, адже існує певна кількість внутрішніх та зовнішніх факторів, які в свою чергу впливають на результативність управлінського рішення, а як наслідок і на безпеку підприємства. В результаті невизначеність може призвести до недосягнення запланованих результатів, а найголовніше розвиток небажаних подій, які несуть негативні наслідки для безпеки підприємства.

Безпека – стан системи, при якому вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища не заважають існуванню, функціонуванню і розвитку даної системи.

Сутність економічної безпеки необхідно розглядати з позиції мікрорівня і макрорівня. На мікрорівні (рівень підприємства) вона забезпечує можливість власного функціонування, на макрорівні (рівень держави) – є елементом економічної безпеки системи вищого рівня і суб'єктом, що забезпечує виконання функцій регіону, держави. Поняття економічної безпеки зазнало безліч переосмислень з наукової точки зору, у зв'язку зі зміною умов зовнішнього середовища і з урахуванням факторів, які визначають процеси управління. Доволі часто це поняття виводять безпосередньо з загальної категорії безпеки, при такому підході економічну безпеку інтерпретують як стан, при якому всі об'єкти підприємства знаходяться

в надійній захищеності і не піддаються негативному впливу будь-яких факторів (зовнішніх, внутрішніх) [9].

Наразі існує дуже багато досліджень поняття «економічна безпека підприємства», але єдиного систематизованого визначення науковці не дають. Деякі науковці розглядають економічну безпеку підприємства як стан корпоративних ресурсів, основа діяльності, спрямованої на забезпечення безпеки, ґрунтується на максимально ефективному використанні ресурсів для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім впливам, а саме загрозам, а також підприємницьких можливостей [1].

Інші розглядають економічну безпеку як захищеність інтересів (життєво важливих) підприємства від загроз (внутрішніх та зовнішніх), яка забезпечується адміністрацією та колективом підприємства через реалізацію системи заходів правового, економічного, організаційного, інженерно-технічного і соціально-психологічного характеру. При цьому важливо пам'ятати: стан захищеності є динамічним; внутрішні загрози (що виходять зсередини підприємства), не менш небезпечні, ніж зовнішні загрози; система економічної безпеки підприємства повинна гармонійно взаємодіяти на правовій основі з державною системою забезпечення економічної безпеки.

Практичні дослідження довели, що не існує єдиного правильного визначення економічної безпеки і дотримуватись якогось одного підходу при прийнятті управлінських рішень не є раціональним. Тому пропонується розглядати економічну безпеку підприємства з комплексної позиції, яку ми будемо розглядати далі [6].

Економічна безпека підприємства потребує організації, налагодження, безперебійної підтримки системи управління на всіх рівнях господарської діяльності, це зумовлюється тим, що перед суб'єктами господарювання стоїть ряд завдань, направлених на забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності [2].

Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки управлінський персонал здатен ефективно діяти в умовах невизначеності, а також уникати можливих загроз і ліквідовувати шкідливі наслідки у разі їх актуалізації.

Якщо узагальнити джерела негативного впливу на економічну безпеку, то можна виділити дві групи:

1) дії окремих посадових осіб та/або суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств-конкурентів), які можуть бути усвідомлені або неусвідомлені;

2) збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках даного підприємства, наукові відкриття та технологічні розробки, форс-мажорні обставини і т.д.).

Проте варто почати розглядати економічну безпеку саме з процесів, обставин, які при відсутності системи забезпечення економічної безпеки можуть нанести шкоду підприємству, а саме з понять «загроза», «ризик», «небезпека», «виклик». Тепер розберемо детальніше кожне з понять.

Загроза – це вплив зовнішнього та/або внутрішнього середовища, його суб'єктів чи внутрішніх елементів системи, що може бути причиною подальших втрат.

Ризик – це результат актуалізації загрози, а саме настання певних подій, які впливають на бізнес-процеси підприємства, причому ці події можуть призвести як до позитивних (розвиток), так і до негативних наслідків (відхилення від намічених параметрів).

Небезпека – це прояв загрози, що призводить до порушення бізнес-процесів, у результаті чого підприємство втрачає певні ресурси.

Виклик – це сукупність подій (обставин), на які підприємству необхідно відреагувати або проігнорувати їх. Обставини можуть бути як позитивні, так і негативні, і форма реакції на них може спричинити позитивні чи негативні наслідки для підприємства.

Рис. 1.1. Ієрархічна система зв'язку між поняттями «загроза», «ризик», «небезпека», «виклик»

Взаємодію між цими поняттями представлено на рисунку 1.1, де ми бачимо ієрархічний зв'язок між поняттями «загроза», «ризик», «небезпека», «виклик», на які впливають дестабілізуючі фактори. Спочатку виникає виклик (зі сторони ринку, від персоналу і т.д.), в залежності від характеру ризику та реакції на нього в результаті він може мати позитивну динаміку або перейти в загрозу. Далі під впливом дестабілізуючих факторів (рис. 1.2) загроза трансформується в ризик, який в результаті управлінських рішень може бути нівельованим або перейти до останньої стадії – небезпека.

Комплексне забезпечення економічної безпеки є пріоритетним напрямом для будь-якого підприємства, і основною метою виступає захист власності і співробітників підприємства від джерел внутрішніх та зовнішніх загроз безпеки.

Економічна безпека на підприємстві буде вважатися досягнутою, якщо отриманий прибуток складає не менше необхідного мінімального прибутку для простого відтворення [5].

Система комплексного забезпечення економічної безпеки підприємства виконує наступні основні завдання:

1. збір, аналіз, обробка і прогнозування інформації, що надає детальну характеристику стану безпеки підприємства для подальшого прийняття ефективних управлінських рішень з питань розробки стратегії та тактики забезпечення безпеки підприємства;

2. захист законних прав та інтересів підприємства і його персоналу;

3. захист інформаційних ресурсів підприємства;

4. захист персоналу підприємства: фізичний, моральний;

5. збереження (фізичне, технічне) споруд, будівель, територій, транспортних засобів, усіх матеріальних та фінансових цінностей;

6. розробка превентивних програм з захисту від можливих устремлінь до підприємства, а також вчасне їх виявлення;

7. забезпечення захисту комерційної таємниці та протидія технікному проникненню в злочинних цілях (промислове шпигунство, організована злочинність і т.д.);

Рис. 1.2. Вплив зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих факторів на рівень економічної безпеки підприємства [9, 13]

8. забезпечення безпеки зовнішньої діяльності підприємства (вивчення конкурентів, клієнтів, партнерів) та внутрішньої діяльності підприємства (виявлення, попередження і припинення можливої негативної спланованної або випадкової діяльності співробітників підприємства, яка може завдати шкоду підприємству);

9. формування сприятливого іміджу підприємства в засобах масової інформації, у клієнтів та партнерів;

10. здійснення контролю за ефективністю реалізації системи комплексного забезпечення безпеки підприємства.

Для кожного підприємства важливо вчасно та ефективно реагувати на дестабілізуючі чинники і важливим процесом є вчасна індентифікація загроз, ризиків та небезпек для подальшої їх нейтралізації. Тому доцільно буде розробити загальну класифікацію цих понять, оскільки вона надасть можливість детально розібрати всі сфери та фактори, які матимуть вплив на господарську діяльність підприємтва [16].

Якщо враховувати ієрархічний зв'язок між поняттями, доцільно виділити загальну класифікацію небезпек для застосування у сфері економічної безпеки підприємства та її комплексного забезпечення:

1. Місце виникнення: зовнішні – небезпеки з макросередовища; внутрішні – зі сторони підприємства.

2. Сфера локалізації розповсюдження: ринкові, інноваційні, фінансові, організаційні, кадрові, виробничі, технологічні, логістичні, екологічні та інші.

3. Причини виникнення: в результаті актуалізації ризиків, форс-мажорні обставини.

4. Масштаб впливу: незначні; допустимі – ліквідувати наслідки можливо, проте вже з витратою значної кількості ресурсів; руйнівні – включають в себе такі процеси, які ставлять під сумнів подальше функціонування підприємства.

5. Напрям впливу: матеріальні збитки; морально-психологічні збитки.

6. Структура впливу: комплексні – впливають одночасно на всі складові елементи системи економічної безпеки підприємства, у таких випадках включаться також системоутворюючі елементи, внутрішні та зовнішні зв'язки, системи забезпечення та інше. У більшості випадків призводять до порушення (повного або часткового) цілісності системи, через це мають найбільш руйнівний характер; структурні – на відміну від комплексних впливають лише на окремі структурні одиниці підприємства; аспектні – впливають лише окремі елементи системи економічної безпеки.

7. Характер впливу: природні; антропогенні/техногенні; соціальні.

Спираючись на проведений вище аналіз понять у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства, а саме небезпеки, виклики, загрози, ризики, можна зробити висновок, що всі ці групи у процесі управління доцільно визначити як дестабілізуючі чинники, які в свою чергу є діями (реальними або потенційними), що можуть заподіяти шкоду діяльності підприємства (або взагалі зробити її неможливою).

Окремої уваги потребують зовнішні та внутрішні дестабілізуючі фактори впливу на економічну безпеку підприємства та їх детальний аналіз.

До основних зовнішніх дестабілізуючих факторів можна віднести:

– зміни політичної ситуації (несприятливі) та законодавства, що впливають на умови господарської діяльності підприємства. Держава має істотний вплив на діяльність підприємства, і основними сферами державного нагляду є: бухгалтерський облік та звітність; фінансово-кредитні відносини; податкова дисципліна; валютне регулювання; ціни і ціноутворення; монополізм та конкуренція; земельні відносини; виробництво і праця; пожежна, екологічна, санітарно-гігієнічна безпека; дотримання норм і правил щодо умов здійснення господарської діяльності; якість і безпечність продукції та послуг; зовнішньоекономічна діяльність;

– несприятливі зміни в макроекономічному середовищі, а саме криза, інфляція, втрата ринків сировини, матеріалів, товарів, енергоносіїв, порушення виробничих зв'язків тощо;

– нерозвиненість інфраструктури ринку;

– протиправні дії конкурентів: промислово-економічне шпигунство, психологічні загрози, неетична конкуренція, розкрадання матеріальних цінностей чи їх ушкодження, втручання в криптографічний захист тощо;

– надзвичайні природні та техногенні ситуації;

– стан підприємницького середовища;

– розвиток транспортних та інших комунікацій;

– наявність та доступність місцевих ресурсів (сировинні, енергетичні, трудові та їх професійна підготовленість та інші);

– наповненість ринку, стан конкуренції на ринку, рівень життя населення тощо [19].

В залежності від виду господарської діяльності підприємства набір зовнішніх чинників може в деякій мірі видозмінюватися, проте ми можемо виділити основні групи: політичні, соціально-економічні, екологічні, науково-технічні, технологічні, юридичні, природно-кліматичні, демографічні, криміналістичні.

Внутрішні дестабілізуючі фактори поділяють на групи за сферами впливу: економічні, організаційні, правові та соціальні. А саме чинники, що виникають у процесі реалізації господарської діяльності:

– непрофесійність управлінського персоналу та низький загальний рівень кваліфікації, некомпетентність працівників, відтік кваліфікованих працівників;

– низький рівень захищеності комерційної таємниці та іншої конфіденційної інформації;

– неузгодженість стратегічних цілей і задач підприємства та його підрозділів;

– неправильна оцінка можливостей підприємства;

– помилки в прогнозуванні змін зовнішнього середовища;

– відсутність комплексної системи відбору партнерів та контрагентів;

– недбалість працівників до майна підприємства, що може спричинити аварії, пожежі тощо;

– невідповідність технічної бази сучасним вимогам ринку (технічне та технологічне відставання), що може бути зумовлено відсутністю системного впровадження інновацій;

– відсутність ефективного комплексного планування діяльності у всіх сферах функціонування підприємства; відсутність корпоративної етики;

– неналагоджена система мотивації працівників;

– перебої в енерго-, водо-, теплопостачанні.

Існує загальний дестабілізуючий фактор як для зовнішнього, так і для внутрішнього середовища – невизначеність (рис. 1.3). Причинами невизначеності можуть виступати випадкові помилки управлінського персоналу, непередбачувані зміни умов розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища, похибки під час аналізу ринку, невчасне впровадження нових технологій та систем в бізнес-процеси, вплив людського фактора тощо. Проте цей фактор можливо нівелювати за рахунок ефективної системи економічної безпеки підприємства.

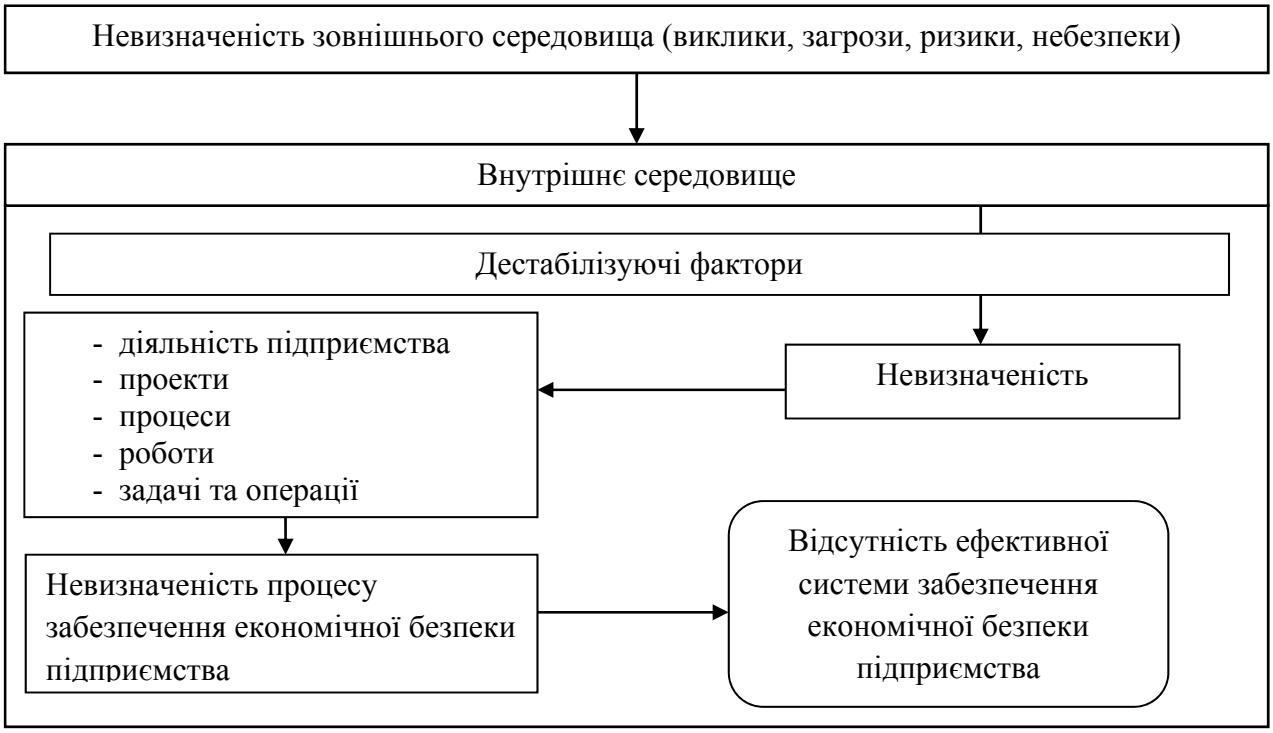


Рис. 1.3. Схематичне зображення невизначеності
у процесі господарської діяльності підприємства

Результативність діяльності підприємства залежить від здатності виявити та протидіяти дестабілізуючим факторам внутрішнього та зовнішнього середовища, а саме підтримки стабільного рівня економічної безпеки. Процес підтримки стабільного рівня економічної безпеки полягає у визна-

ченні ймовірності виникнення загроз та ризиків з зовнішнього та внутрішнього середовища [4].

Першочергово проводиться діагностика рівня економічної безпеки підприємства у кожній функціональній складовій та визначається інтегральний показник економічної безпеки підприємства. Наступним етапом визначаються ступінь впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (також вплив людського фактора). Після проведення всебічної діагностики ми можемо оцінити ризики та загрози, які можуть виникнути в ході реалізації господарської діяльності підприємством. Оцінка ризиків та загроз в свою чергу повинна носити не констатуючий характер, а стратегічний (рис. 1.4).

Рис. 1.4. Структурна схема процесу підтримки стабільного рівня економічної безпеки з урахуванням дестабілізуючих факторів

Для більш детального вивчення процесу забезпечення економічної безпеки підприємства варто розглянути поняття економічної безпеки, можна з декількох аспектів, а саме як процесу та стану (як процесу за-

хисту інформації від несанкціонованого доступу; як процесу гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища; як стану ефективного використання ресурсів; як захисту від конкурентів (недобросовісних, кримінальних) та контрагентів); як способу/стану захищеності від негативних впливів загроз; як стану підприємства та його відносин; як складової національної економічної безпеки і так далі.

Почнемо розглядати поняття економічної безпеки як стану підприємства. В такому аспекті економічна безпека підприємства полягає в аналізі та підтримці стану підприємства і його відносин на всіх рівнях господарської діяльності, включаючи в себе дослідження стану корпоративних ресурсів, а також можливостей та потенціалу підприємства. Стан економічної безпеки підприємства також характеризує здатність протистояти дестабілізуючим факторам (внутрішнього та зовнішнього середовищ) за рахунок формування та реалізації власної стратегії розвитку.

Якщо розглядати сутність поняття економічної безпеки підприємства як захищеність всіх складових підприємства, то такі поняття включають розробку комплексу дій, націлених на захист життєво важливих інтересів підприємства від небажаних змін та загроз, правопорушень як з зовнішнього середовища, так і в межах самого підприємства (внутрішнього), інформації та комерційної таємниці від несанкціонованого доступу тощо [13].

Доцільно зауважити, що такими категоріями, як «стан» та «процес», в дослідженні поняття економічної безпеки підприємства вчені не обмежились, і деякі автори дають визначення економічної безпеки підприємства як комплекс дій по адаптації до невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також їх змін; процес забезпечення стабільності діяльності підприємства.

Проте у всіх вчених-дослідників визначення поняття економічної безпеки підприємства зводиться до досягнення основних цілей, а саме:

1. стабільне функціонування та розвиток підприємства,
2. досягнення такого рівня виробництва та економічних показників, при яких підприємство є прибутковим,
3. досягнення місії підприємства,
4. можливість формування якісних параметрів розвитку у майбутньому.

Якщо враховувати наведені вище підходи до визначення поняття економічної безпеки підприємства, можна зробити висновок, що економічна безпека підприємства є комплексним поняттям, яке характеризує, по-перше, стан підприємства в цілому і кожної структурної складової окремо, а по-друге, здатність підприємства організувати та реалізувати свою діяльність таким чином, щоб ефективно протидіяти дестабілізуючим факторам та якісно адаптуватися до мінливості та невизначеності зовнішнього, внутрішнього середовищ для досягнення поставлених цілей підприємством.

Ключовим етапом розробки комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства є вибір її критерію. У даному випадку критерій економічної безпеки підприємства є характеристика або сума характеристик, на основі аналізу яких можливо зробити висновок про рівень економічної безпеки підприємства. Важливо, що обраний критерій повинен дати комплексну оцінку економічної безпеки підприємства, не просто констатувати її наявність або відсутність, адже у цьому разі оцінка буде суб'єктивною [8].

Тому доцільно досліджувати економічну безпеку через аналіз фінансової складової, інтелектуальної складової, кадрової складової, техніко-технологічної складової, політико-правової складової, екологічної складової, інформаційної складової та силової складової. Кожне підприємство підбирає свій комплекс показників для аналізу, проте є загальні категорії. Для інтелектуальної та кадрової складової, по-перше, ефективне управління персоналом, а по-друге, нарощування та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства. Фінансова складова в рамках забезпечення економічної безпеки підприємства включає в себе досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів. Щодо політико-правової складової, то це забезпечення діяльності підприємства в рамках правових норм та дотримання чинного законодавства.

Не менш важливою складовою підприємства виступає техніко-технологічна, базовим напрямом в якій є забезпечення належного рівня впроваджених технологій на підприємстві та їх відповідність сучасним світовим аналогам (щодо оптимізації роботи всіх систем, особливо витрат ресурсів), причому достатній рівень для забезпечення економічної безпеки для кожного окремого підприємства буде визначатися індивідуально через результативність реалізації нововведень.

В межах аналізу та розробки системи забезпечення економічної безпеки розглядається екологічна складова, яка включає в себе дотримання чинного законодавства стосовно екологічних норм та оптимізацію витрат на мінімізацію забруднення навколишнього середовища.

Відповідний рівень інформаційно-аналітичного забезпечення господарської діяльності підприємства та його захист включається до інформаційної складової підприємства. А силова складова включає в себе рівень фізичної безпеки працівників та майна підприємства.

Розповсюджений підхід у визначенні рівня економічної безпеки підприємства є індикаторний, який встановлюється на основі порівняння фактично отриманих результатів за показниками діяльності з індикаторами, адаптованими для конкретного підприємства. Проте такий підхід має свої недоліки, проблемою є рівень точності індикатора для конкретного підприємства, оскільки багато факторів впливає на формування рекомендованих граничних значень індикатора (галузева належність підприєм-

ства, структура капіталу, форма власності, організаційна структура тощо). Якщо неправильно визначити значення індикаторів, то і визначення рівня економічної безпеки буде не достовірним, що тягне за собою прийняття управлінських рішень, які не відповідають актуальному стану підприємства. Індикаторний підхід є ефективним на макрорівні, де значення індикаторів більш стабільні [18].

Існує й інший підхід до визначення рівня економічної безпеки підприємства – ресурсно-функціональний або комплексний підхід. В основі ресурсно-функціонального підходу оцінки рівня економічної безпеки підприємства є аналіз стану корпоративних ресурсів за спеціальними критеріями, які були розглянуті вище [19].

Загальна схема процесу розробки та впровадження системи забезпечення економічної безпеки підприємства включає алгоритм заходів (основні дії), які можуть реалізовуватися послідовно або одночасно:

1. Формування необхідних корпоративних ресурсів для забезпечення реалізації господарської діяльності підприємства, це інформація, капітал, персонал, обладнання, технології та інше в залежності від основних завдань підприємства.

2. Прогнозування – на цьому етапі проводиться стратегічне прогнозування стосовно економічної безпеки підприємства для подальшого стратегічного планування.

3. Стратегічне планування – на основі стратегічного прогнозування розробляється стратегічний план забезпечення економічної безпеки підприємства за функціональними складовими і фінансово-господарської діяльності підприємства.

4. Тактичне планування – формування організованої послідовності тактичних заходів стосовно забезпечення економічної безпеки підприємства за функціональними складовими та фінансово-господарської діяльності підприємства.

5. Управління – на цьому етапі здійснюється оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.

6. Аналіз – проведення всебічного аналізу економічної безпеки підприємства за функціональними складовими.

7. Оцінка – формування системи оцінювання рівня економічної безпеки [10].

Взагалі виділяють основні напрями діяльності суб’єкта господарювання для забезпечення економічної безпеки, які включають захист фінансових та матеріальних цінностей підприємства, а також менш важливим напрямом є ефективне управління персоналом, і одним із основних напрямів виступає захист інформаційних ресурсів та інтелектуальної власності. Важливо організувати інформаційний захист та інформаційне забезпечення,

які охоплюють наукову, маркетингову, виробничу та інші важливі напрями діяльності для забезпечення економічної безпеки конкретного підприємства, що формує комерційну таємницю. Неможливо ігнорувати важливість інформаційного захисту в сучасних ринкових умовах, коли інформація є ключовим ресурсом для підприємства.

Комерційна таємниця – це сукупність власної інформації, яка є комерційно цінною для підприємства, тобто її не цільове розповсюдження за межами підприємства або в його межах (порушення рівнів доступу) може завдати шкоди підприємству.

Під власною інформацією не обов'язково визначається щось принципово нове на рівні винаходу, такою інформацією ще називають комерційно цінні ідеї. Основним у комерційній таємниці є те, що така інформація:

1. Не була загальновідомою.

2. Містила таку унікальну сукупність даних, які сприяють розвитку та прибутковості підприємства.

Власною інформацією виступає така інформація, яка має комерційну цінність для конкретного підприємства. Проте цінність власної інформації визначається можливим рівнем її монетизації в результаті обміну чи реалізації на ринку.

Виділяють технологічну власну інформацію та ділову власну інформацію. Ці два види власної інформації мають свої особливості та різновиди. Поділ є раціональним для комерційно цінної інформації з метою підвищення рівня її захисту за рахунок розробки ефективного комплексу захисту інформації на всіх рівнях (розробка системи надання доступу та відповідальності за розповсюдження такої інформації). Основна відмінність ділової та технологічної інформації є сфера застосування [7].

Ділова інформація (або у деяких джерелах її ще називають бізнес-інформація) включає в себе маркетингову інформацію, документацію біржову, фінансову, комерційну, економічну, статистичну тощо.

До технологічної інформації відносять інформацію стосовно обладнання, дизайну товару чи корпоративного стилю, хімічні характеристики товару, способу виробництва та інше, що можливо віднести до категорії «технологія». Проте важливо відзначити, що не вся технологічна інформація є запатентована, але комплекс її застосування або особливості використання будуть виступати власною технологічною інформацією.

Власна інформація може бути на рівні збору ідей, тобто генерована на основі загальновідомих ідей та скомпонована унікальним чином, що складає комерційну таємницю і володіє нею тільки конкретне підприємство.

Отже, ми бачимо, що забезпечення достатнього рівня економічної безпеки неможливе без збереження комерційної таємниці, оскільки це є конкурентною перевагою на ринку. Це можливо лише при створенні

раціональної системи забезпечення економічної безпеки, і ефективність може бути досягнута лише при впровадженні комплексної системи захисту, яка повинна бути в межах чинного законодавства.

Комплексна система захисту включає в себе не тільки фізичні заходи, які націлені на формування ряду фізичних перешкод для доступу до власного майна підприємства, а охоплює і такі заходи, як економічні, програмні, адміністративні, технічні, криптографічні, які охоплюють процес створення служби безпеки; розробки та впровадження системи контролю проходу/виходу, прийому відвідувачів; розробки плану фінансування та стимулювання захисних заходів; залучення технічних систем охорони та сучасних інформаційних технологій; застосування криптографічних систем для кодування і шифрування інформації [9].

Сукупність стратегічних рішень щодо реагування на мінливість чинників внутрішнього та зовнішнього середовища формується в стратегію економічної безпеки підприємства, що є обов'язковим елементом комплексного забезпечення економічної безпеки.

Якщо розглядати економічну безпеку як процес захисту від дестабілізуючих чинників впливу середовища, то серед стратегій економічної безпеки підприємства можна виокремити: захисну, адаптаційну, пасивну.

Захисна стратегія націлена на реалізацію заходів з нейтралізації впливу дестабілізуючих чинників. Таку стратегію доцільно застосовувати за умов низького рівня економічної безпеки підприємства та високого рівня зовнішніх та внутрішніх загроз.

Адаптаційна стратегія спрямована на удосконалення комплексного забезпечення економічної безпеки підприємства за допомогою здійснення обумовленого комплексу заходів з метою недопущення актуалізації загроз з високим рівнем впливу і постійне підвищення рівня економічної безпеки. Прийняття такої стратегії може бути зумовлено достатнім рівнем безпеки підприємства і допустимим рівнем впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Пасивна стратегія базується на розробці превентивних захисних заходів, забезпечуючи швидку реакцію з мінімальними втратами. Така стратегія розробляється на основі постійного моніторингу змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Прийнятні умови для пасивної стратегії, коли рівень економічної безпеки підприємства – високий, а рівень зовнішніх та внутрішніх загроз достатньо низький.

Наступним кроком після прийняття рішення про формування стратегії економічної безпеки підприємства є тактичне планування, метою якого буде виконання стратегічного плану за допомогою формування організованої послідовності дій. Важливо зазначити, що для процесу планування (тактичного, стратегічного) є важливими дані про рівень економічної безпеки як на

даний момент, так і на перспективу. Тому виникає необхідність додатково здійснити оцінювання економічної безпеки підприємства [17].

У процесі забезпечення економічної безпеки на підприємстві формуються тактичні та стратегічні цілі, які в свою чергу впливають на конфігурацію забезпечення економічної безпеки. Конфігурація забезпечення економічної безпеки поділяється на два напрями – комплексна та елементна.

Елементна конфігурація може бути ситуаційною, системною, процесною, в той час як комплексна конфігурація ці елементи забезпечення економічної безпеки включає в себе цілісною системою. Ситуаційне забезпечення економічної безпеки застосовується у випадках виникнення нестандартних, незапланованих ситуацій, де важлива техніка проведення аналізу конкретної ситуації; адаптивність до нововведень та змін стилів управління, роботи тощо. Системне забезпечення економічної безпеки розглядає всі бізнес-процеси як цілісну систему зі своїм набором функцій та якостей. Процесне забезпечення економічної безпеки базується на реалізації управлінських функцій на рівні всіх бізнес-процесів підприємства: планування, організація, мотивація, контроль.

Суб'єктами реалізації в забезпеченні економічної безпеки підприємства можуть бути структурні підрозділи підприємства та допоміжні приватні та/або державні структури, проте ефективним є їх комплексна взаємодія.

Комплексне забезпечення економічної безпеки напряму впливає на конкурентоспроможність підприємства, що надає можливість розвитку та збереження своєї позиції підприємства в зовнішньому середовищі, тобто в конкурентному середовищі через економічну ефективність, яка надає можливість розвитку в зовнішньому та внутрішньому середовищі за рахунок отримання результатів (співвідношення витрат та позитивних результатів) від використання корпоративних ресурсів підприємства, яка в свою чергу залежить від рівня економічної безпеки – по-перше, захист інтересів підприємства (протидія зовнішнім та внутрішнім дестабілізуючим факторам), по-друге, використання можливостей, які є для підприємства як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, тобто забезпечує виживання підприємства в середовищі [15].

При ефективній реалізації комплексного забезпечення економічної безпеки підприємства стабілізується рівень економічної безпеки, за рахунок чого підвищується рівень економічної ефективності, що істотно впливає на конкурентні переваги підприємства на ринку.

Початковим етапом у формуванні комплексного забезпечення економічної безпеки підприємства є збір та обробка інформації про вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища (дестабілізуючі чинники та можливості середовищ). Для цього необхідна всебічна та якісна база, і вже

на основі коректного інформаційного забезпечення проводиться оцінювання стану зовнішнього та внутрішнього середовища з подальшим прийняттям управлінських рішень стосовно діяльності підприємства на відповідних рівнях з метою нівелювання впливу невизначеності середовища.

Процес дослідження дестабілізуючих чинників та потенціал середовища (зовнішнього, внутрішнього) має наступну послідовність. Спочатку формуємо перелік факторів, що впливають і можуть впливати на діяльність підприємства у стратегічному періоді. Далі необхідно зібрати максимально вичерпну інформацію про кожний фактор та їх синергічний ефект, після чого проводиться оцінка отриманої інформації з подальшим прогнозом їх впливу на діяльність підприємства та його економічну безпеку. Необхідна кількісна, якісна та аналітична обробка інформації для аналізу стану та перспектив розвитку визначених чинників [6].

Результатом оцінки буде визначення загроз, а також перспектив розвитку (можливостей), які пропонує зовнішнє та внутрішнє середовище. Після завершення процесу дослідження чинників впливу на підприємство формується база для стратегічного планування.

Формування інформаційної бази дослідження проводиться на основі таких джерел: макроекономічні дослідження, огляд окремих сегментів ринку та аналітичні огляди фахівців за останній період та/або в динаміці за останні роки, зведена статистична звітність, результати вибіркових досліджень, прогнози стосовно розвитку ринку зовнішніх фахівців та спеціалістів підприємства, збори та обговорення з працівниками всіх рівнів на підприємстві.

Наступним кроком є вибір методів обробки інформації. У контексті роботи з інформаційною базою (яка була описана вище) стосовно прийняття управлінських рішень з утворення системи забезпечення економічної безпеки підприємства найчастіше рекомендується використовувати методи: прогнозування, моделювання, оцінки наслідків, експертні. Даний перелік методів не є вичерпним та універсальним, проте він може змінюватися в залежності від доцільності їх застосування та особливостей обраних чинників [7].

Процес обробки зібраних даних для управлінської діяльності в середовищі невизначеності вимагає вироблення удосконалених технік та технологій роботи з інформацією та її аналізу. Деякими авторами впроваджується (застосовується) поняття «інформаційна база» для комплексного забезпечення економічної безпеки, що є абсолютно виправдано. Адже для ефективної роботи такої системи необхідне забезпечення систематизованим інформаційним ресурсом, який в свою чергу є результатом інформаційної діяльності підприємства і виступає сферою комплексного забезпечення економічної безпеки підприємства. І важливо зауважити, що кількісні та якісні характе-

ристики зібраної для подальшої обробки інформації напряму впливають на результативність управлінської діяльності і як результат досягнення поставлених цілей [19].

Процес інформаційної діяльності для досягнення економічної діяльності підприємства складається з послідовних етапів:

1. Етап підготовки;
2. Етап збору інформації;
3. Етап обробки інформації;
4. Підсумковий етап.

Кожен з них контролюється керівництвом служби безпеки або керівництвом відповідного підрозділу, який є відповідальним за виконання всіх процесів на певному етапі (це залежить від організаційної структури підприємства та особливостей здійснення господарської діяльності).

На етапі підготовки визначається мета, завдання інформаційної діяльності та загальне ознайомлення з дестабілізуючим фактором. Після чого проводиться визначення ресурсів для проведення інформаційної діяльності і планування процесу реалізації.

Наступним етапом є збір інформації, який розпочинається з дослідження теоретичних основ проблеми і формування інформаційних каналів з накопиченими фактами, відомостями протягом певного періоду часу (залежить від поставлених цілей на початку інформаційної діяльності). Накопичення інформації для формування бази для аналізу включає також моніторинг циркулюючої інформації в інформаційному просторі та реалізацію оперативних дій зі збору інформації.

Етап обробки інформації реалізується за наступним алгоритмом: 1. Оцінювання та аналіз зібраної інформації; 2. Визначення достовірності інформації; 3. Внесення обробленої інформації до інформаційних систем підприємства та її постійне оновлення; 4. Формування гіпотези стосовно дестабілізуючого чинника; 5. Збір більш детальної інформації для поглибленого аналізу; 6. Підтвердження або спростування гіпотези [7].

Заключним етапом процесу інформаційної діяльності є формування висновків та рекомендацій (у формі звіту) з розробки комплексу дій у стратегічному і тактичному періоді стосовно дестабілізуючих чинників. На основі зібраної та проаналізованої інформації суб’єкти забезпечення економічної безпеки формують стратегію і тактику діяльності підприємства (суб’єкта господарювання).

Упровадження системи комплексного забезпечення економічної безпеки реалізується за чітким алгоритмом, який починається з прийняття рішення про організацію комплексного забезпечення економічної безпеки підприємства (рис. 1.5).

Наступним етапом комплексного забезпечення економічної безпеки підприємства є утворення механізму організації діяльності для досягнення

стратегічних і тактичних цілей, що задіяні у формуванні та управлінні діяльністю системи економічної безпеки підприємства.

Забезпечення досягнення цілей економічної безпеки, а також вирішення поставлених завдань реалізується через дієвий механізм управління системою безпеки підприємства. Під механізмом у системі комплексного забезпечення економічної безпеки підприємства визначається порядок станів і процесів, який влаштований таким чином, що здатний забезпечити ефективне функціонування підприємства відповідно до поставлених цілей і задач стосовно безпеки. Такий механізм поділяється на дві складові: попереджуюче управління та антикризове управління підприємством.

Управління економічною безпекою підприємства, націлене на попередження впливу дестабілізуючих факторів (попереджуюче управління), включає розробку стратегії розвитку, аналіз, прогнозування, планування, своєчасне реагування на події тощо.

Застосування антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства полягає в забезпеченні швидкого скорочення втрат завдяки негайній реакції на події за допомогою реалізації розробленого механізму управління в умовах невизначеності середовища. Настання кризи можливо у розвитку будь-якої системи, причому зумовлено може бути як відсутністю ефективної стратегії розвитку, некомпетентним керуванням, недостатнім рівнем конкурентоспроможності на ринку тощо, так і впливом неконтрольованого зовнішнього середовища [14].

Цілі антикризового управління поділяються на групи: організаційні, маркетингові, фінансові, виробничі, кадрові [3].

Основні організаційні цілі антикризового управління полягають у стабілізації сполучення між структурними підрозділами та формуванні адаптивної організаційної структури до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Маркетингові цілі антикризового управління: запобігання зменшенню кількості замовлень, недопущення зниження кількості продукції, моніторинг цінової політики на аналогічні товари та товари-субститути, виявлення кризових явищ збуту товарів підприємства.

До фінансової групи цілей відносяться всі дії стосовно мінімізації наслідків кризи та скорочення фінансових втрат і як наслідок підвищення платоспроможності і ліквідності підприємства.

Цілі виробничої групи направлені на недопущення надмірного накопичення товарів та зменшення частки браку, мінімізацію простоїв виробництва, впровадження інноваційної діяльності для недопущення морального зносу обладнання.

Основний напрямок у кадровій групі цілей – це запобігання всіх видів кризових явищ у трудовому колективі та плинності кадрів.

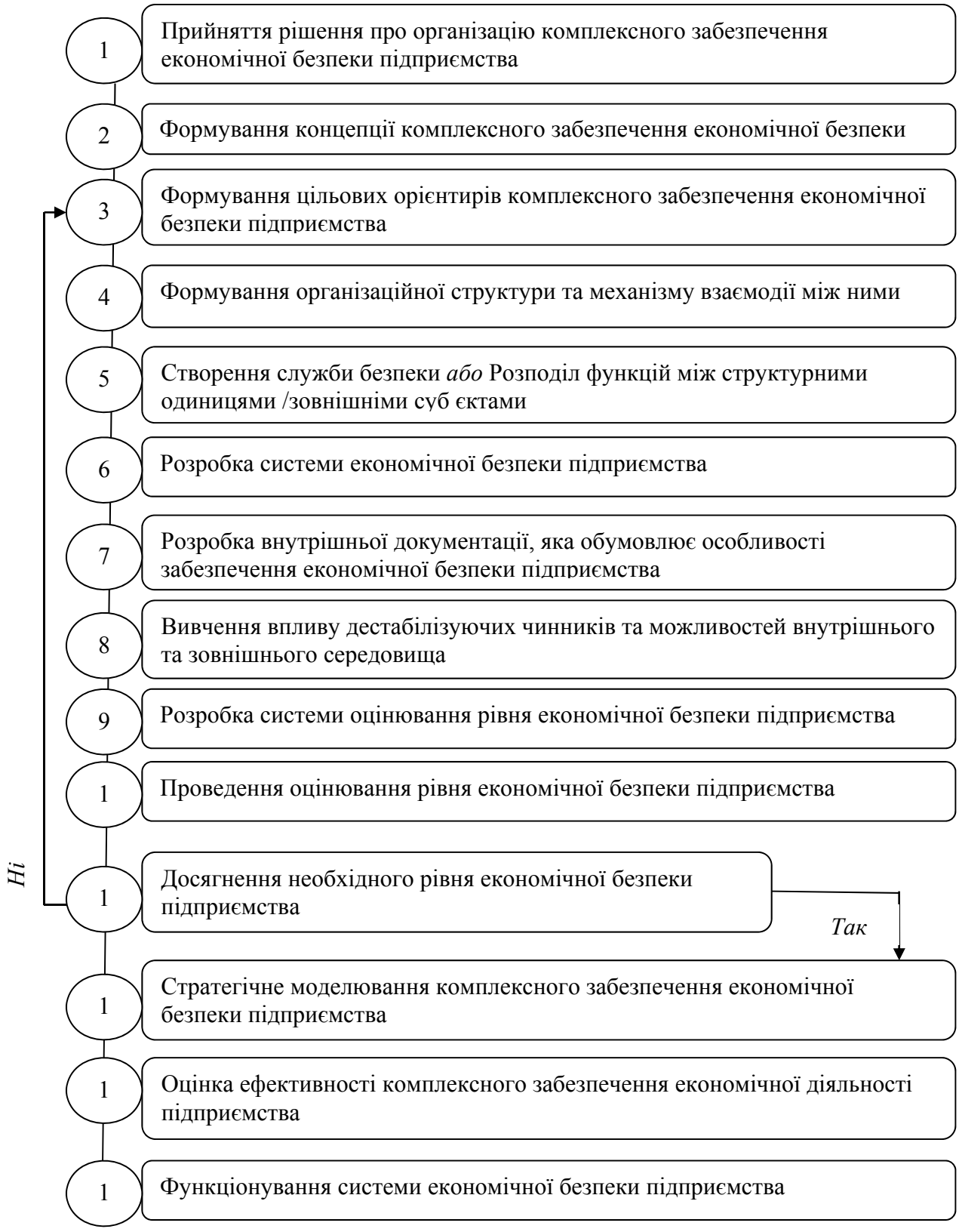


Рис. 1.5. Впровадження системи комплексного забезпечення економічної безпеки підприємства

Організаційно-управлінський механізм забезпечення економічної безпеки підприємства поділяється на організаційну складову та управлінську складову.

Організаційна складова даного механізму відповідає за створення на підприємстві служби економічної безпеки, окрім цього формування концепції, цілей, завдань, функцій, принципів забезпечення економічної безпеки та їх фінансування, тобто формування бюджету для забезпечення економічної безпеки. Організаційна складова виконує функцію контролю, яку реалізує через: 1. Постійний моніторинг за дотриманням планових показників; 2. Аналіз відхилень; 3. Вияв дестабілізуючих факторів; 4. Оцінювання рівня економічної безпеки [17].

Управлінська складова механізму забезпечення економічної безпеки виконує функції планування, прогнозування, контролю, організації, мотивації, регулювання, забезпечення. За реалізацію функцій відповідають конкретні підсистеми управлінської складової.

Підсистема прогнозування передбачає аналіз та дослідження ринку і споживчих потреб, вивчення можливостей та загроз ринкового середовища, визначення сильних і слабких сторін підприємства, шляхів розвитку, факторів, що впливають на рівень економічної безпеки і постійний моніторинг їх змін.

Підсистема планування виконує наступні завдання: структуризація цілей та доведення їх до виконавців, формування системи заходів і завдань, що сприяють вирішенню поставлених цілей, поєднання в часі і просторі цілей, заходів та виконавців [12].

Підсистема організації базується на методично обґрунтованих розрахунках і закріплюється в інструкціях, що обумовлюють права та відповідальність причетних до даного процесу посадових осіб. Має на меті забезпечення виконання планових завдань і об’єднання працівників заради цієї мети, керуючись відповідними нормами, правилами, процедурами. Крім того, забезпечує раціональне поєднання в просторі і часі всіх елементів процесу забезпечення економічної безпеки, що створює умови для виконання запланованих завдань.

Підсистема мотивації включає дії, що мають вплив на керовану систему з метою досягнення найвищих результатів у кожній зі сфер діяльності.

Оскільки всі заходи із забезпечення економічної безпеки здійснюються трудовим колективом, виникає потреба мотивації праці та управління лояльністю персоналу. Тому доцільно виокремити кадровий компонент економічної безпеки підприємства як один із основних.

Соціально-економічною основою поведінки персоналу підприємства є спрямованість на підвищення результативності діяльності через мотивацію праці персоналу. Активізація зусиль персоналу підприємства здійснюється сукупністю взаємопов’язаних заходів, націлених на стимулювання трудового колективу на досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства [9].

Важливо те, що лише збалансоване поєднання матеріальних та нематеріальних видів мотивації забезпечує досягнення необхідних результатів показників кадрової сфери.

Ефективна система мотивації праці персоналу повинна включати такі компоненти:

– однакові можливості (зайнятість, посадове просування лише за результативністю праці);

– механізм винагороди співробітників, чіткий та прозорий, лише за реальні результати;

– рівень оплати праці узгоджений з результативністю, зумовлений справедливим розподілом доходів залежно від підвищення рівня продуктивності праці;

– належні умови праці, з акцентом на захист здоров'я та добробут всього трудового колективу;

– психологічний клімат у колективі (атмосфера довіри, підтримки, зацікавленості) направлений на реалізацію загальної мети;

– достовірна комунікація, прозорі відносини між керівниками та працівниками підприємства.

Бажаний рівень лояльності персоналу досягається лише при формуванні збалансованої системи мотивації праці, що сприяє підвищенню рівня безпеки підприємства в цілому і в кадровій сфері.

Універсальна складова кадрової безпеки за своєю спрямованістю є лояльність персоналу, оскільки для досягнення стабільності в кадровій сфері підприємства вагомим фактором виступає ставлення працівників до своєї роботи та взагалі до підприємства. Якщо детальніше, то лояльність можна пояснити як прагнення працівника до виконання дій, приписаних внутрішніми документами підприємства, домовленостей, корпоративних вимог, узгоджених при прийомі на роботу, а також направленість дій та зусиль для максимального виконання поставлених задач для досягнення цілей підприємства і дотримання інтересів підприємства [17].

Складові та елементи системи лояльності персоналу підприємства знаходяться під впливом особистісних факторів (колеги, керівництво) та безособистісних факторів (підприємство, посадові обов'язки). При лояльному ставленні персоналу до підприємства виникає перевага інтересів підприємства над особистими, відсутність наміру звільнитися, відсутність випадків нанесення шкоди підприємству з необережності. Лояльне відношення до посадових обов'язків у персоналу спонукає до відсутності поділу обов'язків на свої та чужі, якісне виконання посадових обов'язків, зацікавленість у виконанні роботи. Що стосується лояльності до колег, таке відношення базується на прийнятті внутрішньо-корпоративної культури, відчутті комфортності перебування в колективі, готовності до взаємодії з колегами. Результат лояльності до керівництва – незапереч-

ність авторитету керівника, відсутність претензій до керівництва, готовність до діалогу з керівником.

Підсистема контролю передбачає перевірку організації та ходу процесу забезпечення економічної безпеки загалом, аналіз результатів, порівняння їх значень із запланованими чи нормативними. Важливо те, що досягнути ефективного функціонування системи економічної безпеки підприємства можна не лише за рахунок формування її оптимальної структури, побудови результативного процесу управління, підбору трудового колективу, але й за рахунок безперервного контролю за досягнутими результатами.

Контролінг широко використовується у сучасній практиці менеджменту, це система внутрішнього управлінського контролю, що базується на концепції «управління за відхиленням». Контролінг передбачає систему заходів, направлених на порівняння планових та фактичних значень показників з метою подальшого дослідження рівня відхилення між ними і вивчення закономірностей зв'язків [11].

Для забезпечення стабільного рівня економічної безпеки підприємства варто впровадити контролінг функціонування системи економічної безпеки підприємства, що передбачає концентрацію контрольних дій у всіх бізнес-процесах підприємства та вчасне виявлення невідповідності між плановими та фактичними результатами діяльності.

Контролінг функціонування системи економічної безпеки передбачає виконання набору завдань: всебічний моніторинг за всіма бізнес-процесами підприємства, а саме процесу досягнення планових показників та встановлення рівня їх відхилень; визначення стану економічної безпеки вже не через оцінку рівня безпеки, а за рівнем відхилень між плановими та фактичними показниками; реалізація заходів оперативного управління з ціллю зниження рівня відхилень від запланованих значень показників; корегування цілей діяльності підприємства, значень планових показників відповідно до мінливості середовища.

Окрім внутрішнього контролю контролінг як вид управлінської діяльності забезпечує формування інформаційної бази процесу забезпечення економічної безпеки та аналізу з подальшим внесенням змін до стратегічного та оперативного планування, якщо були виявлені сфери, потребуючі корегування в системі економічної безпеки підприємства [11].

Результативність контролінгу функціонування економічної безпеки підприємства залежить від чіткої структуризації процесу та послідовності етапів. Для досягнення високої ефективності необхідно дотримуватися запропонованого нижче алгоритму впровадження та реалізації контролінгу функціонування економічної безпеки підприємства.

Першочергово визначається об'єкт контролінгу (всі види управлінських рішень стосовно функціонування системи економічної безпеки підприємства). Далі визначаються довгострокові та короткострокові цілі у сфері

комплексного забезпечення економічної безпеки підприємства на основі стратегічного та оперативного контролінгу. Наступним кроком доцільно сформувати показники, які будуть виступати базою для контролю. Потім обраним показникам необхідно сформувати еталонні (планові) значення, присвоївши кількісні та якісні значення для їх досягнення у тактичному чи стратегічному періоді. Після чого виконати порівняння значень показників (планових та фактичних), результат контролінгу формується у звітах. Звіти контролінгу повинні містити наступні дані: фактичні показники; відхилення значень та факторним аналізом, якщо показник піддається кількісному визначенню; дослідження передумов відхилень (умови внутрішнього та зовнішнього середовищ); виявлення осіб, які не впоралися з дестабілізуючими чинниками і допустили відхилення. Завершальним етапом реалізації контролінгу є визначення умов та термінів стосовно впровадження та розробки рекомендацій щодо нівелювання діапазону відхилень у разі відсутності можливостей їх уникнення. Останнім кроком буде внесення змін до стратегічного та оперативного планів підприємств [7].

Підсистема регулювання охоплює всі види діяльності, які мають на меті усунення недоліків на всіх рівнях забезпечення економічної безпеки у керованій системі шляхом здійснення відповідних заходів.

Основні переваги запропонованого організаційно-управлінського механізму забезпечення економічної безпеки підприємства є:

1. постійний моніторинг економічної безпеки підприємства;
2. своєчасне забезпечення достовірною інформацією про економічний стан за всіма бізнес-процесами підприємства;
3. діагностика дестабілізуючих факторів та своєчасне реагування на їх зміну (локалізація та ліквідація);
4. формування комплексних показників ефективності управління;
5. забезпечення узгодженості в роботі між усіма підрозділами та бізнес-процесами.

На основі викладеного вище матеріалу можна сформувати основні задачі комплексного забезпечення економічної безпеки підприємства. Вони полягають, по-перше, в забезпеченні високої фінансової ефективності бізнес-процесів підприємства та конкурентоспроможності технологічного потенціалу (технологічної незалежності); по-друге, досягнення достатнього рівня ефективності організаційної структури підприємства та менеджменту, а також високого рівня кваліфікації трудового колективу; по-третє, якісна захищеність інформаційного поля та всебічна інформаційна забезпеченість; правова безпека всіх бізнес-процесів підприємства; забезпечення безпеки персоналу та його власності.

Система забезпечення економічної безпеки підприємства весь час знаходиться під впливом дестабілізуючих чинників середовища та можливостей, які створює внутрішнє та зовнішнє середовище, детальний зв’язок у структурі представлений на рисунку 1.6.

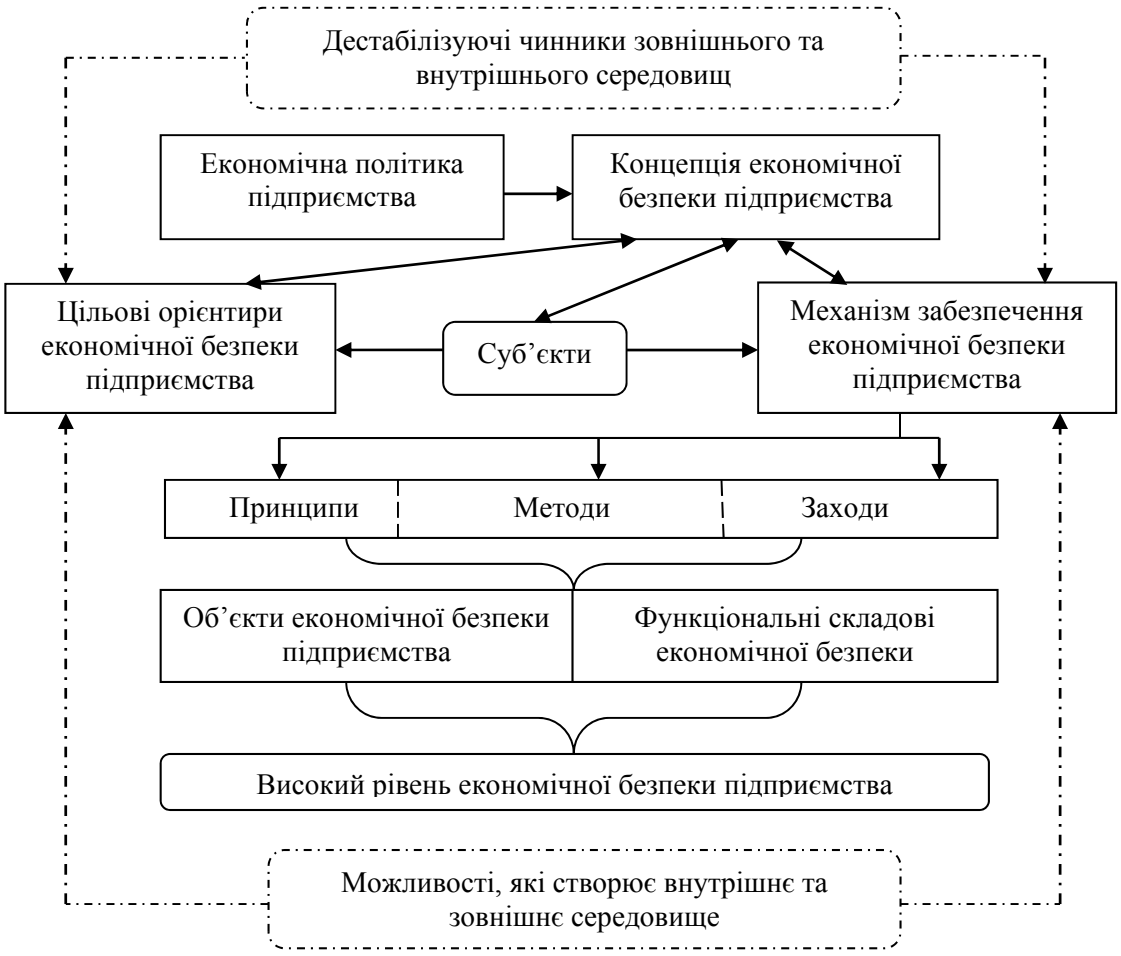


Рис. 1.6. Система забезпечення економічної безпеки підприємства

Для комплексного забезпечення економічної безпеки підприємства його суб'єкти повинні функціонувати узгоджено та виконувати поставлені задачі, передбачені економічною стратегією підприємства. Механізм їх взаємодії полягає в реалізації комплексного забезпечення економічної безпеки. Інформаційне забезпечення та контроль функціонування системи економічної безпеки є необхідною складовою для протидії дестабілізуючим факторам та використання можливостей середовища, а також забезпечення безпеки бізнес-процесів підприємства з метою досягнення основних інтересів підприємства. Першочергово на ці процеси впливають власники підприємства та топ-менеджери [16].

Суб'єктами комплексного забезпечення економічної безпеки підприємства є власники підприємства, топ-менеджери, виробничі підрозділи, служба безпеки (вповноважені підрозділи), зовнішні суб'єкти забезпечення економічної безпеки.

Власники здійснюють загальне керівництво діяльністю та формують цілі. Топ-менеджери формують стратегію діяльності та перелік планових показників для досягнення на тактичному рівні. Виробничі підрозділи реалізують стратегію, здійснюють діяльність для досягнення поставлених цілей.

Служба безпеки виконує функції: адміністративно-господарчу, господарсько-розпорядчу, обліково-контрольну, організаційно-технічну, планово-виробничу, матеріально-технічну, науково-методичну, інформаційно-аналітичну, навчально-організаційну, соціально-кадрову.

Зовнішніми суб'єктами забезпечення економічної безпеки можуть виступати:

1. Приватні структури, які надають послуги у сфері забезпечення безпеки (охоронні підприємства, аудиторські фірми, страхові компанії, кадрові агентства, консалтингові агентства, банківські установи) – вони виконують такий же набір функцій, як і служба безпеки підприємства.

2. Державні інститути, які надають послуги у сфері забезпечення безпеки та обумовлюють засади діяльності на макрорівні (правоохоронні органи, органи юстиції, органи екологічного контролю, валютно-експортного контролю, податкового контролю, митного контролю, антимонопольного контролю). Вони формують нормативно-правове поле для забезпечення економічної безпеки.

3. Науково-дослідницькі та навчальні заклади – здійснюють наукові розробки та підготовку кадрів [2].

Всі суб'єкти комплексного забезпечення економічної безпеки підприємства беруть участь у реалізації системи задач, які доцільно розділити на дві групи заходів забезпечення діяльності і функціонування підприємства. Перша група комплексу заходів включає правові заходи, організаційно-управлінські заходи, заходи, які здійснює служба безпеки підприємства (технічні засоби захисту, фізична охорона об'єктів і працівників підприємства, режимні заходи, попереджувально-профілактична робота з персоналом). До другої групи відносять заходи, які спрямовані на боротьбу з недобросовісною діяльністю конкурентів, нейтралізацію негативного впливу корупції, тіньової економіки, рейдерства тощо.

На основі дослідження наукових праць стосовно економічної безпеки підприємства ми бачимо, що немає єдиного підходу до забезпечення економічної безпеки. Проте є успішні дослідження та практичний досвід у застосуванні комплексного забезпечення економічної безпеки з урахуванням особливостей господарського механізму. Такий підхід до економічної безпеки надає широкий діапазон заходів для підвищення рівня безпеки на рівні всіх бізнес-процесів підприємства.

Список використаних джерел:

1. Білошкурська Н. В., Білошкурський М. В. Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємств. *Сталий розвиток економіки*. Міжнародний науково-виробничий журнал. 2013. № 2. С. 85–89 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_2_20

2. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал. 2008. 384 с. URL: http://www.niss.lviv.ua/file/2011.02.014528.pdf

3. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства, економіка. *Реалії часу*. 2015. № 6 (22). URL: https://econo-mics.net.ua/files/archive/2015/No6/193.pdf

4. Дулеба Н. В. Методичні основи визначення рівня економічної безпеки автотранспортного підприємства, інноваційна економіка. 2020. № 7–8. URL: http://www.inneco.org/index.php/innecoua/article/view/695

5. Зінченко Д. С. Економічний розвиток підприємства і економічна безпека підприємства: ґенеза, взаємний вплив та взаємозалежність. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2021. № 18. URL: http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240435

6. Утенкова К. О. Дестабілізуючі чинники зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та їх вплив на економічну безпеку. *Економіка та держава*. 2019. № 8. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2019/10.pdf

7. Кавун С. В., Пилипенко А. А. Економічна та інформаційна безпека підприємств у системі консолідованої інформації : навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. URL: https://docplayer.net/54209830-Ekonomichna-ta-informaciyna-bezpeka-pidpriiemstv-u-sistemi-konsolidovanoyi-informaciyi.html

8. Карачина Н. П. Економічна безпека підприємства у термінологічному ланцюгу «розвиток – стійкість – ефективність». *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 28–33. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7457&i=3

9. Копитко М.І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: науково-методичний підхід: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 21.04.02. 2015. 478 с. URL: https://cyberleni-nka.ru/article/n/kompleksne-zabezpechennya-ekonomichnoyi-bezpeki-pidpriemstv-naukovo-metodichniy-pidhid

10. Лойко В. В. Моніторинг рівня економічної безпеки промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. URL: http://www.economy.nay-ka.com.ua/?Op=1&z=4446

11. Мирончук В. М. Контролінг економічної безпеки поведінки підприємств в умовах трансформаційних перетворень. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=8665

12. Мішин О. Ю., Мішина С. В. Сутність поняття «економічна безпека підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 86–92. URL: http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789.pdf

13. Мороз О. В. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства: монографія / О. В. Мороз, Н. П. Карачина, А. А. Шиян. Вінниця: ВНТУ. 2011. 241 с. URL: http://karachyna.vk.vntu.edu.ua/file/c80b81005b35834fda604a8f657270a7.pdf

14. Ткаченко А. М. Антикризова складова управління промисловим підприємством. *Економічний вісник: збірник наукових праць.* Запоріжжя: ЗДІА. 2013. № 4. С 119–125. URL: http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/6496

15. Троц І. В. Забезпечення економічної безпеки на підприємстві з метою попередження банкрутства. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2012. № 1 (59) URL: https://www.science-community.org/system/files/Trots_%D0%92%D1%96%D1%81-%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%96%D0%94%D0%A2%D0%A3_2012.pdf

16. Хома І. Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства: монографія. Львів. 2012. 504 с.

17. Хринюк О. С. Система забезпечення економічної безпеки підприємства: основні елементи. Ефективна економіка. 2015. № 3. URL: http://www.economy.nay-ka.com.ua/?op=1&z=3927

18. Юр'єва І. А., Лухтура М. І. Впровадження індикаторного підходу до оцінки рівня економічної безпеки. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я.* 2018. Ч. III. 297. URL: http://pim.net.ua/arch_f/prog_mic_18.pdf

19. Ярошенко О. Ф. Управління економічною безпекою підприємства: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: Харківський національний економічний університет. 2013. URL: http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/.pdf

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

2.1. Управління людськими ресурсами та мотивація в Німеччині

В останні роки до управління людськими ресурсами пред'являються все більш високі вимоги. Світ праці стає все більш складним в технічному і соціальному плані і тому вимагає все більше спеціалізованих знань. Знання підприємств як стратегічний фактор конкуренції будуть відігравати важливу роль у процесі створення вартості компанії в майбутньому. Отже, успіх будь-якої компанії багато в чому залежить від її співробітників, їх кваліфікації та мотивації. У цьому контексті робоча сила являє собою форму людського капіталу.

Як і у випадку з будь-яким іншим капіталом, важливо не тільки підтримувати його цінність, але і підвищувати його якісно. Тому головною характеристикою орієнтованого на успіх управління персоналом є прагнення до найбільш ефективного використання людей, що працюють в компанії. Цілеспрямоване кадрове управління потенціалом співробітників, що підтримує безперервну передачу знань у довгостроковій перспективі, є важливим фактором успіху кожної компанії. Таким чином, ступінь, в якому компанія може підтримувати свою конкурентоспроможність, все більше залежить від того, наскільки добре компанії вдається оптимізувати підбір, розвиток і мотивацію своїх співробітників. Тому правильна оцінка, розвиток і просування співробітників стають все більш важливими. Це також призводить до зростаючого інтересу до оцінки персоналу як інструменту сучасного управління персоналом.

Основні цілі і завдання німецької системи державного управління полягають у забезпеченні ефективного функціонування ринкових механізмів як основи економічної системи країни і благополуччя громадян. Конкурентні відносини сприяють економічному прогресу і зростанню продуктивності праці.

Управління персоналом – це вся сфера діяльності, пов'язана з управлінням, керівництвом, плануванням і розвитком персоналу. Сучасне управління людськими ресурсами – це не те завдання, з яким може впоратися один співробітник або відділ. Швидше, починаючи з усього управлінського рівня, мова йде про залучення керівництва, старших співробітників і керівників і впровадження відповідних процесів.

Цілі управління людськими ресурсами переслідують не тільки співробітники відділу кадрів, але і керівництво, керівники і виробнича рада компанії також у значній мірі зацікавлені в досягненні цілей управління людськими ресурсами. У Німеччині мету управління можна розділити на дві основні групи: економічні та соціальні. При розгляді економічних цілей головним завданням є забезпечення підприємства оптимальною кількістю відповідних працівників з урахуванням економічного принципу. Основні економічні цілі:

1) оптимальне використання фактора «людська праця» і оптимальне поєднання з іншими факторами;

2) мінімізація суми витрат усіх факторів виробництва і максимізація прибутку за економічним принципом;

3) підвищення продуктивності праці людини, наприклад, за рахунок грошової мотивації або підвищення кваліфікації співробітників;

4) використання творчого потенціалу і досвіду співробітників для більш ефективного виконання завдань.

Це робиться, наприклад, за допомогою процесу безперервного вдосконалення. Найчастіше економічні інтереси вступають у протиріччя з соціальними цілями, тому не завжди легко знайти підходящі компроміси і рішення.

Головною соціальною метою управління людськими ресурсами є створення найкращих умов праці для співробітників. Для цього в першу чергу необхідно:

1. створення комфортного робочого місця;
2. забезпечення промисловою безпекою всіх співробітників;
3. правильно організувати робочий час;
4. створити систему винагород і мотивації;
5. розвивати персонал, регулярно підвищувати його кваліфікацію.

Цілі (в основному економічні) випливають з цілей компанії, які, в свою чергу, ставляться керівництвом. Однак важливі аспекти кадрової політики можуть також регулюватися в межах корпоративної діяльності компанії. Головними завданнями управління персоналом є підвищення задоволеності співробітників або підтримання її на високому рівні. Крім того, багато досліджень доводять, що задоволені співробітники рідше хворіють і довше залишаються лояльними до компанії.

Всі ці фактори безпосередньо впливають на успіх компанії, оскільки ведуть до зниження витрат на персонал і підвищення конкурентоспроможності. Завдання управління персоналом і людськими ресурсами полягають у підборі, використанні і просуванні співробітників відповідно до цілей компанії. Це вимагає стратегічного планування, а також відповідної корпоративної культури.

Детально управління персоналом розділене на наступні завдання:

1. Кадрове планування. Планування персоналу пов'язано з короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими вимогами компанії до співробітників і їх кваліфікації. Завдання полягає в тому, щоб у будь-який час мати в наявності потрібних співробітників.

2. Набір персоналу. Як тільки передбачається, що посада стане вакантною, необхідно прийняти на роботу нових співробітників. Однак пошук персоналу повинен проводитися не тільки зовні, але і всередині організації. Підбір персоналу включає в себе створення профілю вимог, розміщення оголошень про вакансії, управління кандидатами і підбір персоналу.

3. Використання персоналу та управління ним. Управління має відповідати кваліфікації та інтересам працівника; повинні дотримуватися правові норми, такі як охорона праці, а також надаватися можливості вільного проектування, наприклад, гнучкий робочий час і вибір робочого обладнання.

4. Управління винагородою. Винагорода персоналу включає в себе грошові виплати, які компанія виплачує своїм співробітникам. Винагорода полегшує компаніям пошук і утримання висококваліфікованих співробітників. Пов'язуючи винагороду з результатами роботи, можна підвищити мотивацію і цільову спрямованість співробітників.

5. Розвиток персоналу. Це систематичне підтримання і вдосконалення компетенцій співробітників. Відповідні заходи можуть включати навчання і підвищення кваліфікації, коучинг, навчання, програми наставництва і перепідготовки.

6. Контроль персоналу. Контроль персоналу включає в себе планування, моніторинг та контроль процесів управління персоналом на основі відповідних ключових показників.

У Німеччині існує чотири основні напрямки в управлінні людськими ресурсами, від яких залежить стабільність і розвиток компанії.

Кадрові ресурси (HR) – це ключ до успіху або невдачі компанії. Незважаючи на те, що позитивний ефект від задовільного управління персоналом має далекосяжні наслідки, навряд чи можна досягти значного корпоративного успіху при поганій кадровій політиці. Корпоративний успіх досягається також за рахунок стратегічних конкурентних переваг. Стійкі конкурентні переваги створюються компаніями, створюють цінність, яка є рідкісною і яку важко наслідувати його конкурентам. Стра-

тегічну конкурентну перевагу, що досягається за рахунок досконалого управління людськими ресурсами, легше підтримувати і важче імітувати конкурентам, ніж конкурентна перевага, що заснована на ресурсах або новітніх технологіях. Щоб імітувати успішне управління персоналом, конкуренти повинні розуміти цю складну систему і потім упроваджувати її. Однак взаємодія елементів цієї HR-системи не так очевидна, і без цього розуміння імітація практично неможлива. Навіть якщо конкуренту вдається розібратися в системі HR, він не може впровадити її відразу ж. Це тому, що важливо пам'ятати, що ці системи розвивалися з плином часу і не можуть бути відразу ж передані іншій компанії.

Іншими ефективними бар'єрами на шляху до системи управління персоналом є культура і цінності компанії. Конкуренти не можуть реалізувати їх беззастережно в своїх власних компаніях. Управління персоналом повинно бути включено в розробку корпоративної стратегії, адже компанії можуть використовувати людські ресурси для отримання важливих конкурентних переваг. Те, як поводяться зі співробітниками, також відіграє важливу роль: краще поводження зі співробітниками може привести до величезного зростання продуктивності всередині компанії. В цілому, велика різноманітність досліджень наочно демонструє важливість управлінням персоналом для успіху компанії.

Залучення старших керівників. Успіх управління персоналом також ґрунтується на залученні керівників старшої ланки в розробку і здійснення політики в області людських ресурсів. Старші керівники повинні брати участь в управлінні персоналом при визначенні та реалізації спільної стратегії і довгострокових цілей компанії. При цьому вони повинні враховувати управління людськими ресурсами в стратегічному плануванні, оскільки вони є важливим внеском в успіх компанії.

Очікування і ставлення співробітників мають найважливіше значення для успішного управління людськими ресурсами. Керівники вищої ланки виступають в ролі рольових моделей і, таким чином, встановлюють стандарти поведінки співробітників. Від них очікують, що вони будуть слугувати прикладом для наслідування цінностей компанії, а також формувати або підтримувати сильну корпоративну культуру. Таким чином, вони завойовують довіру співробітників і через довіру переконують. В таких умовах можна підвищити задоволеність роботою співробітників і їх продуктивність, що, в свою чергу, сприяє збільшенню успіху компанії. Крім того, реалізація кадрової політики повинна здійснюватися за участю безпосередніх керівників, а не залишати повністю на розсуд HR-фахівців. Безпосередні керівники несуть пряму відповідальність за підлеглих працівників і можуть приймати більш оптимальні рішення, ніж HR-фахівці. Вони мають у своєму розпорядженні найкращі можливості для визнання потенціалу своїх співро-

бітників, а також для всебічної оцінки їх діяльності. Зрозуміла комунікація і поведінка, орієнтована на успіх, залучення вищого керівництва в кадрову політику є важливою передумовою успіху компанії. Для того щоб керівники могли проявити інтерес до питань кадрової політики, необхідно, щоб вони були представлені у зрозумілій формі. Тому слід уникати технічних термінів, використовувати зрозумілі і прості формулювання, а також приділяти особливу увагу орієнтованим на успіх цілям і інтересам керівників.

Керівники все рідше відвідують курси підвищення кваліфікації в управлінні персоналом, що частково пояснюється тим, що ці курси розраховані на фахівців з управління людськими ресурсами, і не приділяють належної уваги до стратегічного аспекту в управлінні. Лише в кількох документах і курсах розглядається питання про те, як найкращим чином узгодити зусилля в області людських ресурсів зі стратегією, технологією і корпоративною культурою. Як зазначалося вище, участь старших керівників в управлінні має найважливіше значення. Для цього необхідно враховувати цілі, орієнтовані на успіх керівників вищої ланки. Серед найважливіших інтересів і цілей менеджерів – підвищення продуктивності і підтримка конкурентоспроможності. Ефективне управління людськими ресурсами допомагає скоротити витрати на заробітну плату і тим самим захистити інтереси керівництва. Управління людськими ресурсами слід розглядати як актив і як капітал. Проблема тут полягає в тому, що людські ресурси належать до нематеріальних активів компанії і не можуть бути легко включені в бухгалтерський баланс. Причина полягає в тому, що важко визначити вартість нематеріальних активів. Однак вони мають особливе значення для сервісних компаній, оскільки співробітники є найціннішим активом компанії.

Для всебічного розуміння управління персоналом необхідно розглянути супутні дисципліни, а саме психологію, соціологію, економіку і право. Управління людськими ресурсами є складним завданням, оскільки основним елементом є поведінка співробітників і їх очікування, які, в свою чергу, залежать від здатності сприймати досвід співробітників. Референтні дисципліни, які слід розглядати, пояснюють ці основні елементи з різних точок зору. Зокрема виробнича і організаційна психологія забезпечує різні основи і пояснювальні підходи до поведінки співробітників. Наприклад, пояснює мотивацію співробітників і надає інформацію про лідерську поведінку керівників. Також емпірично досліджується ступінь об’єктивності, достовірності і надійності результатів. Коли мова йде про конкретне питання, наприклад, про оцінку роботи співробітників, вищезгадані дисципліни розглядають з різних кутів. Бізнес-економісти концентрують увагу на ефекті оцінки результатів діяльності як інструменту стимулювання і на те, як об’єднати інтереси роботодавців і працівників. Соціологи, з іншого боку, вивчають

взаємовідносини між зацікавленими сторонами, корпоративну культуру і вплив на результати діяльності. Аналогічним чином характер службової атестації розглядається з точки зору того, наскільки добре вона показує компанію зацікавленим сторонам. Правові засади також впливають на працевлаштування працівників і, отже, є однією з базових дисциплін управління людськими ресурсами. Менеджери з персоналу повинні пам'ятати про права роботодавців. Тому доводиться вдаватися до цих супутніх дисциплін, оскільки управління персоналом є дуже складним процесом, а згадані вище дисципліни допомагають обґрунтувати поведінку співробітників. Для будь-якого підприємства дуже важливо вивчити, якою мірою в даному конкретному підприємстві виконуються перераховані вище вимоги.

Стилі лідерства описують поведінку керівників по відношенню до підлеглих. Стиль управління багато говорить про корпоративну культуру та імідж людей в компанії. За часів нестачі кваліфікованих робітників добре керовані співробітники є важливим показником добре керованої компанії. Ось чому все більше і більше німецьких компаній намагаються зберегти співробітників з гнучким графіком роботи, «додатковими пільгами», балансом між роботою та особистим життям. Основна відмінність проводиться між авторитарним і демократичним стилями керівництва. При авторитарному стилі керівництва співробітники розглядаються як підлеглі, якими керують відповідно до принципу «командування і покора». Демократичні стилі лідерства цінують незалежність і довіру співробітників. У кожного лідерського стилю є свої переваги і недоліки. Однак вчені сходяться на думці, що в довгостроковому плані демократичний стиль керівництва краще впливає на мотивацію і продуктивність співробітників і, отже, на успіх компанії. Найбільш відомі теорії про стилі лідерства належать Максу Веберу і Курту Левіну.

Курт Левін вважається основоположником сучасної соціальної психології. Його стилі лідерства називають «класичними стилями лідерства». Він розробив свою структуру на основі емпіричних досліджень:

1. Авторитарний стиль керівництва. В авторитарному стилі керівництва існує чіткий поділ між співробітниками на різних ієрархічних рівнях. Персонал відповідає за виконання управлінських рішень. Результатом є в основному надзвичайно віддалений зв'язок між двома ієрархічними рівнями.

2. Кооперативний стиль управління. На відміну від авторитарного стилю керівництва, співробітники мають можливість брати участь у процесах прийняття рішень. Самостійна робота (самоконтроль) вітається.

3. Вільний стиль управління. Визначається повною протилежністю авторитарного стилю керівництва. Співробітники мають повну свободу. Всі рішення приймаються в команді.

На початку XX століття німецький соціолог Макс Вебер займався питанням, чому люди дозволяють контролювати себе. У своїй книзі «Економіка і суспільство», опублікованій у 1922 році, він визначив чотири ідеальні стилі управління. Однак в чистому вигляді вони рідко зустрічаються в управлінні людськими ресурсами. В даний час виникає питання, які стилі лідерства Вебера все ще актуальні. У будь-якому випадку вони становлять основу більш сучасних теорій про стилі лідерства. Вебер визначив, що існує патріархальний, автократичний, бюрократичний і харизматичний стиль керівництва:

1. Патріархальний стиль керівництва. Співробітники слухняні і покірні. Ототожнення з патріархальним лідером багато в чому залежить від його особистості. Цей стиль управління в основному використовується в сімейних, малих і середніх компаніях.

2. Автократичний стиль керівництва. Описує єдине правило з суворою ієрархією і контролем співробітників. Співробітникам не дозволяється брати участь у прийнятті важливих рішень. Замість цього авторитарний начальник очікує підпорядкування, дисципліни і слухняності. Такий стиль керівництва можна знайти в армії або поліції.

3. Бюрократичний стиль керівництва. При бюрократичному стилі управління влада знаходиться в структурах і не прив'язана до однієї людини. Рішення приймаються на підставі правил, законів і постанов. Керівні посади призначаються на тимчасовій основі. Ця концепція управління заснована на управліннях органів влади, управліннях і міністерствах.

4. Харизматичний стиль керівництва. Харизматичні лідери часто можуть мотивувати своїх співробітників працювати з максимальною віддачею. Завдяки своїм людським здібностям вони є зразками для наслідування і часто можуть багато чого просити у співробітників, не будучи зобов'язаними робити що-небудь самі. На основі його ідей, поглядів і переконань вдається прив'язати до себе людей.

Класичні підходи до мотивації і стимулювання мають певні обмеження, які стримують можливості і ефективність їх практичного застосування. Найчастіше і теоретики, і практики намагаються вирішити питання мотивації персоналу узагальнено, в єдиному форматі. Робляться спроби механічного відтворення відомих теорій мотивації, копіювання чужого досвіду, що не дозволяє досягти бажаних результатів і, більш того, дає ефект, прямо протилежний очікуваному. Велика частина класичних теорій мотивації, маючи безумовну значимість, не завжди успішно працює на практиці. Багато з них, сформувавшись на Заході в другій половині XX ст., не враховують викликів сучасного соціально-економічного середовища: зростання рівня вимог працівників, зміни ціннісних орієнтирів, прорив в науково-технічних досягненнях, динамізм ринкових чинників, загострення конкурентних відносин та ін.

Стримуючими факторами успішного застосування традиційних підходів мотивації і стимулювання в конкретних умовах є також неврахування культурних, історичних, ментальних, психологічних особливостей. Однобічність мотиваційних впливів і спроби детермінувати їх результат дозволяють судити про обмеженість традиційних прийомів. В результаті невмілого застосування теорій мотивації виникають різного роду збої і міфи, витрати на систему мотивації виявляються неефективними, а зневірений управлінець зарікається раз і назавжди використовувати прийоми з арсеналу сучасного менеджменту і звертається до вічних засобів типу «батога і пряника». Причина подібних невдач бачиться, перш за все, в узагальненому, «плоскому» баченні шляхів вирішення проблем мотивування працівника.

Мотивація і стимулювання персоналу сучасної організації і в сутнісному, і в прикладному контексті – явище багатовимірне, розгляд і практична реалізація якого повинні враховувати безліч взаємопов'язаних факторів особистісного, організаційного, ситуаційного, зовнішнього оточення. Відповідно поняття мотивації можна уточнити як сукупність сил, що спонукають людину здійснювати діяльність з витратою певних зусиль, на певному рівні старання і сумлінності, з певним ступенем наполегливості, в напрямку досягнення певних цілей. На наш погляд, в сучасних системах управління основні проблеми мотивації полягають у наступному:

– неочевидність мотивів поведінки людини;
– опосередкованість мотивів в різних формах поведінки;
– тимчасова мінливість мотиваційного процесу;
– динамічна взаємодія потреб;
– унікальність мотиваційної структури працівника;
– багатоваріантність задоволення кожної потреби;
– недостатня обґрунтованість мотиваційних рішень;
– відмінності в індивідуальній, груповій та корпоративній мотивації;
– недосконалість (обмеження) теорій мотивації;
– невисока професійна компетентність менеджменту тощо.

В умовах глобальних змін в економіці необхідне впровадження принципово нових підходів до мотивації і стимулювання персоналу, адекватних сформованим реаліям. З питання про ступінь важливості і ролі різних видів винагороди фахівці дотримуються єдиної думки: найбільш значимий стимул – матеріальний (грошова винагорода), за ним слідують можливість підвищення по службі, особистісний ріст і почуття завершеності роботи.

2.2. Аналіз системи управління персоналом на прикладі фармацевтичного підприємства Bayer

Bayer – інноваційна компанія зі 150-річною історією, яка займає ключові позиції в сфері охорони здоров'я і сільського господарства у всьому світі. За допомогою інноваційних продуктів вони прагнуть зробити внесок у пошук відповідей на найбільш серйозні виклики, що стоять перед людством. Організаційна структура Bayer складається з трьох дивізіонів:

1) Дивізіон Pharmaceuticals пропонує рецептурні препарати в таких терапевтичних напрямках, як кардіологія, онкологія, жіноче здоров'я, гематологія і офтальмологія. У фармацевтичний дивізіон також входить бізнес-юніт «Радіологія», яка займається розробкою і виробництвом контрастних засобів і автоматичних інжекторів для рентгенохірургії, комп'ютерної та магнітно-резонансної томографії (КТ, МРТ).

2) Дивізіон Consumer Health займається головним чином випуском безрецептурних препаратів, таких як вітамінні комплекси для дорослих і дітей, знеболюючі та протизастудні препарати, засоби для лікування шлунково-кишкового тракту, дерматологічні препарати різної спрямованості.

3) Дивізіон Crop Science займає провідні позиції в сільськогосподарській галузі в питаннях насінництва, захисту рослин та засобів для боротьби зі шкідниками для несільськогосподарського використання. Компанія постійно розвивається і вдосконалюється в своїх напрямках, а також прагне стати чисто біологічною компанією.

Особливістю корпоративного управління персоналом в компанії Bayer є подвійна система управління з наступними керівними органами:

1) Правління – шість членів.
2) Наглядова рада – двадцять членів.

Правління Bayer є виконавчим органом Bayer Group і діє в інтересах всього підприємства, що дозволяє стабільно підвищувати вартість компанії. Голова Правління Вернер Бауманн координує принципи корпоративної політики. Найважливішими завданнями Правління є розробка корпоративної стратегії, формування бюджету та розподіл корпоративних ресурсів. Також Правління публікує щоквартальні і річні фінансові звіти для концерну і відповідає за ключові кадрові призначення. Правління забезпечує надання Наглядовій раді своєчасної та повної інформації з усіх питань, пов'язаних з плануванням діяльності, розвитком бізнесу та управлінням ризиками на регулярній основі.

Роль Наглядової ради Bayer, що складається з 20 членів, полягає в нагляді і консультуванні Правління. Згідно з німецьким Законом про припинення діяльності, половина членів наглядової ради обирається акціонерами, а половина – співробітниками компанії. Наглядова рада

бере безпосередню участь в ухваленні рішень з питань, які мають фундаментальне значення для компанії, і консультує Правління з питань узгодження стратегії компанії. Вона також регулярно обговорює з Правлінням бізнес-стратегію компанії і статус її реалізації.

Голова наглядової ради координує свою роботу та головує на засіданнях. Завдяки регулярним обговоренням з Правлінням, Спостережна рада постійно інформується про ділову політику, корпоративне планування і стратегію.

Корпоративне управління включає в себе всю систему управління підприємством і нагляду за ним.

Правління та Наглядова рада Bayer дотримуються відповідального і прозорого стилю управління і контролю, спрямованого на збільшення вартості компанії в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.1

Кількісний склад персоналу компанії Bayer за 2018–2020 роки

Показник	**2018 рік, осіб**	**2019 рік, осіб**	**2020 рік, осіб**	**Відхилення 2020 року до 2018 року**		**Відхилення 2020 року до 2019 року**	
				Абсолют., осіб	**Відн., %**	**Абсолют., осіб**	**Відн., %**
Кількість персоналу, у всьому світі	104629	103824	99538	-5091	-5,1	-4286	-4,3
Кількість персоналу, що працює в Німеччині	25321	24952	23398	-1923	-8,2	-1554	-6,6

Аналізуючи дані, можна побачити, що 2020 року загальна чисельність персоналу знизилася на 4,3 %, у порівнянні з 2019 роком зокрема, в результаті заходів з реструктуризації, зроблених на початку року, а також продажу активів у підрозділі з охорони здоров’я споживачів.

У 2020 році група компаній Bayer прийняла на роботу 9615 нових співробітників по всьому світу. Також по щорічних звітах можна побачити, що співробітники пропрацювали в компанії в середньому 11,3 року.

У штаті працівників лише невелика кількість співробітників, які працюють за тимчасовими контрактами (3,6 %). Середній вік співробітників по всьому концерну складає 42 роки.

Компанія Bayer прагне створити оптимальне робоче середовище для своїх співробітників на всіх етапах життя і тим самим забезпечити довгострокову доступність фахівців і передачу знань. Вони вживають ряд кроків для задоволення індивідуальних потреб співробітників, пропо-

нуючи робочі місця, що відповідають віку, а також програми з охорони здоров'я і благополуччя, гнучкий графік роботи і активну участь в управлінні компанії.

Стосовно гендерної рівності, компанія Bayer приділяє цьому питанню велику увагу, особливо при формуванні оплати праці чоловіків і жінок і прозорого інформування співробітників про загальну структуру винагороди. Компанія орієнтується на досягнення кращого гендерного балансу в управлінні. У 2020 році жінки становили 40,9 % (2019 рік: 40,5 %) від загального числа 40 268 керівних працівників і 40,8 % (2019 рік: 40,4 %) спеціалізованого персоналу.

Частка жінок у колі керівників групи, вищого управлінського рівня нижче, але збільшується в порівнянні з попередніми роками. На кінець 2020 року вона становила 23,0 % жінок (2010 рік: 6,5 %).

Заробітна плата в Німеччині, у тому числі в компанії Bayer, розраховується без сплати податків, називається брутто-зарплата.

Відповідно, нетто-зарплата – це оплата праці після вирахування всіх податків і зборів, те, що працівник отримує «чистими» на руки.

Зазвичай нетто-зарплата становить від 59 до 67 відсотків. Відповідно, податки і збори становлять частку від 33 % до 41 %.

На розмір податків впливають такі чинники:

1. наявність сім'ї;
2. кількість неповнолітніх дітей;
3. наявність роботи у подружжя.

В таблиці 2.2 наведено річну заробітну плату середньої ланки персоналу.

Таблиця 2.2

Заробітна плата середньої ланки персоналу компанії Bayer за 2020 рік

№ з/п	**Персонал**	**Заробітна плата за 2020 рік, євро**
1	Технік-хімік	52600
2	Фармацевтичний представник	68500
3	Фармацевтичний технік	49100
4	Менеджер з персоналу	65700
5	Інженер-хімік	74400
6	Менеджер з якості	71700
7	Хімік	66700
8	IT-консультант	91400
9	Менеджер з маркетингу	100000
10	Інженер-розробник	77200
Середня заробітна плата персоналу середньої ланки за 2020 рік, євро		71730

За офіційними даними, отриманими на основі анкетування співробітників, задоволеність зарплатою становить 4,2 бала з 5, що на 24 % вище середнього показника по фармацевтичній галузі Німеччини.

Також в Німеччині з кожним роком зростає мінімальна заробітна плата; наприклад, у 2019 році оклад за годину становив 9,19 €, в 2020 – 9,35 €, а в 2021 році показник піднявся до 9,50 €.

Таким чином, можна визначити, що одним із методів мотивації персоналу є гідна оплата його праці.

Схема мотивації співробітників у Німеччині побудована на світоглядному переконанні, що співробітник – це вільна особистість з власними інтересами, яка несе персональну відповідальність перед суспільством.

Бізнес-успіх компанії Bayer в значній мірі ґрунтується на знаннях і відданості співробітників. Вони пропонують співробітникам привабливі умови і широкі можливості індивідуального розвитку, надаючи всім рівні можливості. Поряд з професійним навчанням, компанія орієнтується на корпоративні цінності LIFE (від англ. Leadership, Integrity, Flexibility and Efficiency – Лідерство, чесність, гнучкість, ефективність), а також на діалог з працівниками і відкритий зворотний зв'язок. Все це узагальнено в корпоративній політиці під назвою «Справедливість і повага на роботі».

Співробітники по всьому світу проходять навчання відповідно до цих рекомендацій. Компанія Bayer вимірює залученість і задоволеність своїх співробітників за допомогою інституціалізованих дискусій і регулярних опитувань працівників. Bayer дотримується високих стандартів та культури спілкування в роботі з персоналом. Крім корпоративних цінностей LIFE, компанія орієнтується на ключові компетенції, такі як:

– націленість на результат;
– орієнтація на клієнта;
– саморозвиток;
– довіра;
– співпраця;
– управління в умовах невизначеності;
– планування і узгодженість;
– визнання різноманітності, які вони хочуть бачити в своїх працівниках.

У колективі кожен є важливим для успіху компанії, і створюються умови, при яких всі співробітники відчувають себе цінними і залученими до прийняття рішень. Компенсаційна система поєднує в собі:

– основну зарплату;
– премію за досягнення показників компанії;
– додаткові заохочувальні одноразові премії за успіхи і досягнення кожного працівника;

– успішне виконання додатково поставлених завдань і проектів;

– за рекомендацією нових працівників для працевлаштування в компанію;

– інші разові виплати в певні можливості.

Крім основної заробітної плати, вони пропонують своїм працівникам додаткові блага, такі як:

– медичне страхування;

– страхування життя від нещасних випадків.

Всім працівникам компанія надає можливість для навчання, довготривалої співпраці та кар'єрного розвитку в компанії. А також за допомогою спеціальних навчальних курсів вони систематично готують своїх працівників до цифрової еволюції.

У сфері підбору персоналу Bayer тестує нові, розумні алгоритми виявлення того, як інноваційні технології можуть підтримувати у виборі талановитого співробітника на вакантні посади.

Компанія Bayer прагне до балансу між роботою та особистим життям всіх своїх співробітників, для забезпечення довгострокової прихильності, лояльності і мотивації в компанії. Досвід показує, що інвестиції в заходи щодо забезпечення балансу між роботою та особистим життям окупаються. Коли робота і дозвілля знаходяться в рівновазі, це зменшує прогули, наприклад, через хворобу.

Управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, що має специфічні особливості і закономірності в будь-якій країні світу. Проблематика цього питання полягає в таких аспектах: орієнтація на перспективу, інтенсивність праці, перевантаження вищого керівництва, зміна головних завдань управління при зміні зовнішньої економічної ситуації, вибір ефективного стилю керівництва.

Проблеми вдосконалення управління персоналом завжди знаходилися в центрі уваги вчених і фахівців. На наш погляд, на німецьких підприємствах існують мінімальні проблеми в сфері управління персоналом.

Основні з них:

– великі податки, відраховані із зарплати;

– підвищена інтенсивність праці;

– надмірне перевантаження вищого керівництва;

– несвоєчасна зміна головних завдань управління при зміні зовнішньої економічної обстановки.

Також на німецьких підприємствах існує проблема в управлінні, в більшій мірі вона пов'язана з вищими керівниками. Ця проблема полягає в тому, що персонал визнає своїх керівників професіоналами, але дотримується думки, що вони мало цікавляться ними, не вивчають їх сильні і слабкі сторони. Тому таке ставлення веде до низької продуктивності праці.

У таких ситуаціях працівники хочуть отримати звільнення, але їх зупиняє те, що сама компанія має високий авторитет і є хорошим виробником продукції або послуг.

Розглянемо шляхи вдосконалення системи управління персоналом. Для початку необхідно використовувати в управлінні соціально-психологічні (мотиваційні) методи менеджменту, тобто способи впливу на колектив працівників, засновані на соціології і загальній психології в управлінні виробництвом.

Також можна запропонувати наступні рекомендації щодо забезпечення стратегічних підходів в галузі управління персоналом:

1. створення гнучкої організаційної структури організації, перерозподіл обов'язків персоналу;

2. розробка і послідовна реалізація концепції антикризового управління персоналом, впровадження поняття про шкідливість роботи, забезпечення старості персоналу.

Управління персоналом пропонує різні інструменти, за допомогою яких можна впливати на рівень витрат на персонал. Управління персоналом дає можливість скоротити витрати на персонал за рахунок поєднання різних інструментів при збереженні постійного операційного доходу, що дає можливість збільшення операційного результату, а так само підвищення продуктивності праці співробітників. Якщо продуктивність зростає швидше, ніж витрати, це позитивно впливає на успіх компанії. Про продуктивність співробітників можна судити, наприклад, за збільшенням продажів. Підвищення продуктивності праці співробітників може бути досягнуто за рахунок навчання і пов'язаного з ним розвитку співробітників, а також за рахунок оптимальних умов праці. Навчаючи співробітників, можна не тільки підвищити їх чисту продуктивність праці, але і підвищити кваліфікацію, досвід і навчання співробітників, що може принести компанії економічні вигоди.

Можливості для оптимізації результатів компанії за рахунок використання інструментів управління персоналом поширюються на зниження витрат на персонал і підвищення їх продуктивності праці, підвищення лояльності і поліпшення іміджу компанії. Різні інструменти управління людськими ресурсами об'єднуються і використовуються разом для досягнення цих цілей.

Впровадження методів кадрового маркетингу дозволяє підвищити якість відбору в процесі найму персоналу: регулярна атестація і аудит персоналу; модернізація культури управління; діагностика і аналіз кризових явищ в системі управління персоналом; систематичний перегляд положень про підрозділи, посадових інструкцій та інших регламентуючих діяльність персоналу документів для їх удосконалення; розробка системи заходів щодо

заохочення працівників з урахуванням їх орієнтації і впливу на кінцеві показники роботи організації.

Наступні проблеми слід вирішувати в такий спосіб:

1. проблема встановлення оптимальної інтенсивності праці – розробити і здійснити систему заходів щодо усунення шкідливих впливів монотонності, зниження виробничого стомлення працюючих;

2. відсутність орієнтації на перспективу – управління діловою кар'єрою – заходи, які здійснюються кадровою службою організації з планування організації, мотивації і контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей і нахилів, а також цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації;

3. перевантаження вищого керівництва – перерозподіл прав і функцій, коригування та уточнення у формах організації.

Для збереження конкурентоспроможності на німецьких підприємствах в умовах економічної кризи, особливо зараз за часів пандемії коронавірусу, необхідно в першу чергу спільно з управлінням технологією виробництва ефективно управляти наявним персоналом, а також в разі необхідності мати в запасі працівників з високим рівнем кваліфікації. Для високої конкурентоспроможності підприємства в складних економічних умовах застосовуються прогресивні методи управління людським потенціалом. Саме тому необхідно переглядати існуючі і також розробляти нові моделі розвитку і використання людських ресурсів, які могли б розвивати сучасну економіку країни і раціонально вписувалися в систему моделей управління персоналом.

Підводячи підсумки, можна зробити наступний висновок: німецький стиль управління персоналом забезпечує високу ефективність виробництва. Німецька система управління персоналом характеризується ретельним плануванням та детальним обмірковуванням всієї діяльності підприємства. Німецькі керівники відрізняються здатністю до структурування, передбачливості та ідеального порядку. У свою чергу, висока мотивація праці показує максимальні показники в оцінці продуктивності компаній.

Дослідники вважають німецьку модель стимулювання праці і наявності державних соціальних гарантій відмінним прикладом гармонійного, оптимального способу втілення економічні теорії. Використання інструментів сучасного управління персоналом в Німеччині може бути методом оптимізації виробничого результату і економічно успішної роботи на всьому фармацевтичному ринку. Для цього необхідно використовувати представлені можливості і враховувати обмеження управління персоналом.

Німецька модель управління компанією здійснюється двома структурами: правлінням і наглядовою радою. Їх функції розділені, і ніхто не може суміщати посади обох структур. Членами правління є тільки співро-

бітники фірми, наглядова рада може частково формуватися працівниками (в залежності від розмірів компанії). Чисельність наглядової ради встановлюється законом і не може бути змінена акціонерами. Дана модель передбачає обмеження прав акціонерів в частині голосування.

Вивчаючи компанію Bayer можна сказати, що сталий розвиток – це ключовий елемент корпоративної стратегії і їх основних цінностей. За своє існування компанія досягла найвищих висот у своїй галузі і займає лідируючі позиції у всьому світі. Компанія прагне удосконалюватися і з кожним роком показувати кращі результати. У свою чергу керівництво компанії всіляко покращує якість життя своїх підлеглих. Bayer прагне до гендерного балансу, просуває людей з обмеженими можливостями, компенсує витрати на навчання і надає повне медичне страхування. Також за численними зовнішніми опитуваннями можна зробити висновок, що компанія Bayer має бездоганну репутацію як роботодавця.

Процес управління трудовою діяльністю в Німеччині є елементом загальної стратегії підприємства. Це необхідно для того, щоб упорядкувати процедуру виконання виробничих функцій кожним працівником, об’єднати в єдине ціле питання стратегічного управління і оперативної роботи на рівні конкретного виконавця.

2.3. Адаптація зарубіжного досвіду мотивації персоналу для організацій України

На основі проведеного дослідження, особливостей формування зарубіжних систем мотивації та стимулювання праці, можна сказати про необхідність застосування окремих елементів в оплаті праці на українських підприємствах. Так, можна стверджувати про позитивний вплив на результати праці такого елементу, як участь у доході підприємства, тобто при підвищенні якості праці збільшується дохід підприємства, тим самим робітник має можливість одержання додаткового доходу, і виникає пряма залежність між його індивідуальною працею та одержаним доходом підприємства. Особливої уваги потребує такий важливий аспект, як солідарна оплата праці. В економічно розвинутій державі – Швеції – профспілки на законодавчому рівні домоглися скорочення розриву між мінімальною і максимальною основною заробітною платою, тобто працівники високого рівня не можуть отримувати основну заробітну плату у багато разів вище, ніж працівники нижчої кваліфікації, тим самим працює принцип соціальної справедливості оплати праці в країні. Проте необхідно відзначити, що додаткова заробітна плата, бонуси і премії в Швеції досить високі, що стимулює працівників підвищувати свою кваліфікацію і покращувати результати праці. Французька система оплати праці передбачає індивіду-

альний підхід до формування основної заробітної плати, виходячи з індивідуальних здібностей, кваліфікації і віддачі працівника, але при цьому встановлено обмеження – мінімальна заробітна плата, нижче якої оплачувати працю забороняється. Тим самим працівники мають стимул до підвищення кваліфікації, якісного виконання своїх обов'язків, оскільки при виконанні цих умов зростає рівень оплати праці. Також розвинена соціальна складова стимулювання персоналу – пільгове кредитування, оплата підвищення кваліфікації, оплата навчання дітей. За допомогою цих методів формується зацікавленість персоналу в удосконаленні власної праці і зростання її продуктивності. Всі ці форми і методи стимулювання і формування заробітної плати можливо впровадити в Україні, що призведе до зростання ефективності праці, підвищить самооцінку працівника шляхом підвищення заробітної плати і індивідуального підходу до її формування, що позитивно впливатиме на економічне зростання як окремого підприємства, так і цілої галузі і як наслідок держави в цілому.

Провідним завданням сучасної організації стає всебічне використання потенціалу своїх співробітників, тому що існуючі управлінські технології перенаправляються в сторону системи мотивації персоналу, що враховує індивідуальні мотиви працівників. У зв'язку з цим все більшої актуальності набуває індивідуалізація мотивації персоналу, яка, в свою чергу, сприяє підвищенню як індивідуальної результативності праці кожного співробітника, так і організаційної результативності.

У період глибокої економічної кризи в Україні теоретичні та практичні дослідження в сфері трудової мотивації були зупинені. Тільки на початку XXI століття разом з процесами стабілізації та економічного зростання в Україні можна прослідкувати підвищення інтересу до цих питань.

Державні і приватні, великі і дрібні підприємства зрозуміли, що ефективна робота організації, а також поліпшення конкурентних переваг неможливі без значимого розгляду трудової мотивації персоналу і використання нових форм стимулювання праці. Виділено такі відмінні риси мотиваційних і стимулюючих заходів, що проводяться в Україні, наприклад, від Німеччини:

1. існуюча тривалий час мотиваційна модель «батога і пряника», яка не втратила своє застосування і в даний час;

2. будь-яке відхилення від стандартів моделі мотивації вважається ухиленням від існуючих нормативних законодавчих актів;

3. трудові вкладення розцінюються не об'єктивно, що веде до незацікавленості;

4. соціальне стимулювання трудової діяльності здійснюється без урахування результатів індивідуальної праці.

Варто зазначити, що для ментальності українців властиве прагнення до визнання, поваги колег та колективної праці. На даний момент під пильною увагою знаходиться нематеріальне стимулювання, тобто створення гнучкої системи пільг для працівників, гуманізація праці, в тому числі:

– визнання цінності працівника для організації, надання для нього свободи думки;

– застосування програми збагачення праці та заміни кадрів;

– використання вільного графіка, часткової зайнятості і можливості працювати вдома;

– встановлення співробітникам знижок на продукцію компанії.

Сьогодні в Україні широке застосування мають такі мотиваційні прийоми, як:

– премії, управління різними видами цінних паперів компанії;

– особистий файл працівника з його досягненнями;

– усна подяка;

– подарункові сертифікати;

– додаткове навчання за рахунок роботодавця для перспективної роботи;

– звання «кращий працівник місяця»;

– грошова винагорода.

Але останнім часом було виявлено, що працівників підприємств нашої країни мотивує не тільки грошова винагорода. Для багатьох особливо важливо кожен день бути присутнім у колективі, відчувати свою значимість, висловлювати свою думку і бути почутим. Також одним з важливих нематеріальних стимулів для багатьох фахівців є можливість кар'єрного росту, як вертикального службового зростання, так і горизонтального переміщення.

Особливо добре це проявляється з молодими фахівцями: якщо працівникові довіряють відповідальну справу, у нього виникає відчуття причетності до компанії, зростає самооцінка і авторитет. При цьому важливо, щоб співробітник бачив конкретні приклади кар'єрного злету своїх колег. Великі компанії використовують як елемент мотивації безкоштовне або часткове навчання працівників, можливість поїздки на стажування за кордон, проведення регулярних атестацій і програм з розвитку персоналу, після проходження яких в кінці року співробітник отримує якийсь бонус.

Як вже було сказано, співробітники в сучасних світових організаціях грають велику роль, від них залежать перспективи та обсяг прибутку зростання компанії, а також посилення конкурентних переваг, тому головним завданням управління є створення сприятливих умов для працівників. Зарубіжні вчені і фахівці компаній виявили ряд апробованих підходів до

вибудовування мотиваційних систем, які довели свою раціональність і ефективність. Підходи до мотивації і стимулювання праці в Україні і за кордоном завжди розрізнялися. Сьогодні все більше вітчизняних організацій при формуванні системи мотивації та стимулювання співробітників орієнтуються на зарубіжний досвід, і все частіше вони стикаються з труднощами, пов'язаними з нерозумінням сутнісних особливостей таких моделей і їх послідовної адаптації.

За результатами досліджень, найбільш дієвими методами стимулювання працівників у практиці України є:

– підвищення заробітної плати (назвали 93 % опитаних);

– кар'єрний і професійний ріст (32 %);

– поліпшення умов праці (28 %);

– заходи зі згуртування колективу (22 %).

За даними Міжнародної організації праці, основні проблеми оплати праці полягають у наступному:

– відмінності в оплаті не враховують складність та вагомість роботи,

– слабкий зв'язок між зарплатою і реальними результатами праці,

– відмінності в оплаті не стимулюють розвиватися професійно,

– структура оплати не враховує зміни в технологіях і структурі роботи,

– мало гнучкості в застосуванні додаткових виплат, що не сприяє підвищенню продуктивності праці,

– надмірна секретність у нарахуванні зарплат породжує недовіру у співробітників.

Форми оплати праці мають свою мотиваційну спрямованість і неоднозначно впливають на виробничу діяльність співробітників. Тому керівник повинен враховувати межі ефективності кожної форми і використовувати їх відповідно до конкретних цілей і завдань. Для розширення спектра дії на трудову активність працівників необхідно застосовувати соціально-психологічне стимулювання, яке, за даними експертів Strategic Management Journal, дозволяє в рамках того ж фонду заробітної плати збільшити продуктивність праці до 20 % і скоротити до мінімуму незаплановану плинність персоналу.

Звісно ж, що рішення виявлених проблем повинно бути засноване на системному підході до мотивації і стимулювання, який полягає в комплексній реалізації принципів мотиваційного процесу на трьох взаємопов'язаних рівнях: індивідуальному, груповому і загальноорганізаційному.

По-перше, на особистісному рівні основними принципами мотивації повинні виступати об'єктивність, обґрунтованість, справедливість, своєчасність, диференційований підхід і зв'язок з потребами працівника. Важливими чинниками ефективної індивідуальної мотивації є: ясність завдання, його відповідність компетентності та інтересам співробітника.

Ефективна мотивація персоналу на особистісному рівні передбачає:

– знаходження і підтримання балансу інтересів працівника і роботодавця;

– своєчасну оцінку і адекватну винагороду співробітника;

– відповідність винагороди за працю очікуванням працівника;

– створення і підтримку умов для розкриття і раціонального використання потенціалу співробітника;

– формування умов для зростання і розвитку особистості працівника.

По-друге, на груповому рівні здійснюється мотивація результативної та ефективної групової (командної) роботи. Це передбачає визначення кола завдань, виконання яких найбільш ефективно при організації групової взаємодії і створенні оптимальних умов для продуктивної спільної діяльності. Принципами групової мотивації виступають довіра, взаємодопомога, відкритість, комунікативність, солідарність. Ключовими факторами ефективної групової мотивації є: ролі, норми, взаємозв'язок, згуртованість, лідерство і стиль управління. Ефективна мотивація на груповому рівні означає:

– створення умов для групової роботи, які включають ясність завдання і забезпеченість ресурсами, взаємодоповнюючі здібності і сформований баланс ролей членів групи;

– наявність чітких критеріїв оцінки вкладу кожного члена групи і несення персональної відповідальності за результат;

– наявність особливих стимулів, що спонукають надавати іншим членам групи допомогу і підтримку;

– згуртованість і співробітництво всередині групи.

По-третє, на загальноорганізаційному рівні мотивація здійснюється за допомогою економічних і корпоративних методів стимулювання, підтримуваних всіма підсистемами управління. Принципами загальноорганізаційної мотивації виступають відповідальність, керованість, лояльність, співпраця і збалансованість інтересів працівників. Основними факторами ефективної мотивації на даному рівні є: імідж, репутація, корпоративна культура, авторитет топ-менеджменту, партнерство, а також адекватність стратегічним цілям і динамічно змінному середовищу.

В цілому системний підхід до мотивації персоналу на корпоративному рівні включає:

– об'єднання всіх категорій співробітників на основі єдності інтересів, що включають гордість за свою компанію, професію і результати праці;

– підтримання значимості матеріальних і нематеріальних стимулів;

– зміна форм, способів і режимів стимулювання як елемента будь-яких організаційних перетворень;

– підтримання балансу повноважень і відповідальності працівників при належному виконанні ними посадових обов'язків.

Таким чином, управлінська компетентність і націленість на результат слугують сполучними ланками, що об'єднують всі рівні мотивації в єдину систему, здатну забезпечити залучення і утримання талановитих працівників, продуктивне використання і нарощування їх особистісного і групового потенціалу для досягнення організаційної ефективності.

В організації можна виділити три основні рівні результативності – організаційну, групову і індивідуальну результативність.

Перший рівень представлений індивідуальною результативністю працівників, що розглядається в контексті інтеграції мотивації людини до цілеспрямованої діяльності в організації і його компетенцій. Більшість організацій є групостворюючими для своїх співробітників, тим самим об'єднуючи їх у межах організаційних підрозділів, таким чином, другий рівень характеризує групова результативність. У свою чергу організація складається з підрозділів, що зумовлює організаційну результативність.

Під організаційною результативністю розуміється «ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів». Існує думка, що найбільш високою результативністю володіють організації, які успішно використовують у своїй внутрішньоорганізаційній кадровій політиці взаємозв'язок між індивідуальною результативністю кожного свого працівника з його винагородою, між загальним результатом організаційної діяльності і конкретним внеском кожного працівника.

Таким чином, індивідуалізація мотивації персоналу є основним фактором підвищення організаційної результативності. Багато сучасних організацій використовують у межах власної діяльності систему індивідуальної мотивації персоналу на базі KPI (Key Perfomance Indicator) – ключових показників ефективності, основою якої є методика оцінки результативності працівників і створення механізмів визначення розміру грошової винагороди кожного. Формування змінної частини заробітної плати на основі KPI сприяє мотивації співробітника і підвищенню індивідуальної результативності, спонукаючи його до більш активної участі в результатах і досягненнях трудового колективу, до реалізації стратегічних цілей компанії.

Існують незаперечні аргументи при використанні системи ключових показників ефективності для індивідуалізації мотивації працівників:

– установка на результат – залежність винагороди працівника за результативне виконання роботи, що приводить в свою чергу до високого організаційного результату;

– керованість – перенаправлення старань працівників без істотних перетворень організаційної системи управління при динамічності зовнішнього середовища;

– справедливість – проведення керівництвом справедливої оцінки внеску працівника в загальний організаційний результат і пропорційний розподіл ризиків між організацією і співробітником;

– зрозумілість – взаємопов'язаність винагороди і її розміру з персональною результативністю працівника в умовах зрозумілості та доступності цієї інформації;

– незмінність – вибудовування кожним співробітником персональної роботи відповідно до системи організаційної мотивації.

Непередбачені перетворення в системі мотивації організації негативно позначаються на довірі до організації з боку персоналу, оскільки деяка частина зусиль співробітника в цьому випадку може виявитися недоцільною.

До основних результатів компаній України, що використовують систему KPI, можна віднести наступні:

– зростання виручки за рахунок спрямованості на клієнтів;

– зниження втрати клієнтів і, як наслідок, зростання прибутку;

– зниження постійних і змінних витрат;

– істотне підвищення продуктивності праці;

– скорочення тривалості бізнес-процесів;

– підвищення якості продукції (послуг);

– зростання прибутку під впливом перерахованих вище факторів;

– поліпшення конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, раціональне використання системи KPI, спрямованої на оцінку індивідуальної результативності персоналу, суттєво підвищує організаційну результативність.

Одним із сучасних напрямків індивідуалізації мотивації працівників є грейдерування. Це угруповання посад за визначеними підставами (визначення «ваги», класифікація та ін.) з метою стандартизації оплати праці в організації або як спосіб тарифікації.

Даний метод формування заробітної плати є універсальним, оскільки пов'язує одночасно інтереси роботодавця і працівника. Практично кожне підприємство формує систему мотивації персоналу на основі організаційних цілей, але прагне при цьому утримати результативних співробітників, які хочуть отримувати максимально можливу винагороду за власну трудову діяльність. Саме тому грейдингова система дозволяє взаємно пов'язувати оплату праці як з організаційними цілями, так і з цілями персоналу, при цьому допомагає вирішити проблеми системи мотивації. Суть грейдингової системи полягає в оцінці всіх організаційних посад з широкого кола критеріїв, серед яких можна особливо виділити рівень відповідальності, вимоги до кваліфікації, вплив на фінансовий результат і т.д., що залежить від специфіки діяльності організації. Підсумком є створення систематизованої таблиці функціональних посадових рівнів, яка являє собою ієрархію посад

в залежності від їх цінності для організації. Для кожного грейда визначається так звана «Вилка» оплати і обсяг соціальних пільг і гарантій. Серед головних переваг грейдингової системи найбільш істотними є зрозумілість, справедливість і керованість оплати праці співробітників.

Використовуючи грейдинг як систему мотивації персоналу, організація встановлює залежність винагороди співробітника не тільки від індивідуальної, але і від групової відмінності при виконанні своїх функцій. При цьому винагорода працівника безпосередньо залежить від ефективності його діяльності як для організації в цілому, так і для самого співробітника. На думку багатьох фахівців, грейдерування сприяє зростанню мотивації працівників організації завдяки підвищенню дієвості системи оплати праці. У зв'язку з тим, що практично у всіх організаціях України основним інструментом індивідуальної мотивації є заробітна плата, пропонується до практичного використання формування заробітної плати на основі грейдингової системи і ключових показників ефективності. При цьому базовий оклад кожного працівника визначається індивідуально згідно з його грейдом, що враховує, крім кваліфікації і стажу, інші значущі фактори, такі як складність прийнятих рішень, рівень управлінської та фінансової відповідальності та інші. Змінна частина будується на основі показників KPI, тим самим характеризуючи індивідуальний внесок співробітника в результативність організації в цілому.

Таким чином, індивідуалізація мотивації персоналу сучасної організації виступає одним з найважливіших напрямків системи управління персоналом і необхідна для підвищення результативності організації в цілому. Також індивідуалізація передбачає врахування задоволеності працівників, що неминуче веде до використання таких факторів, як стаж, досвід роботи, вік, стать, кваліфікація. При цьому об'єктивною необхідністю виступає система ключових показників ефективності (KPI) і грейдерування в якості оцінки індивідуальної результативності співробітників організації і побудови на її основі системи мотивації.

У відповідності з поставленими завданнями найбільш продуктивними представляються ті підходи до мотивації і стимулювання, які пов'язані з корпоративними перетвореннями: зміна поведінки і очікувань працівників, розвиток змісту роботи, постановка цілей діяльності. Серед найбільш значущих: теорії «збагачення праці», «гуманізації праці», «якості трудового життя», «участі працівників в управлінні», «наділення владою», «управління за цілями», «вітамінна» модель мотивації та ін.

Дані концепції розглядають працівника як багатогранну особистість, якою рухають різні мотиваційні стимули, облік яких у виробничій діяльності є не тільки важливим фактором особистісного зростання, а й потужним важелем підвищення ефективності всієї системи управління.

Модель збагачення праці, запропонована Дж. Хекменом і Дж. Олдхеме, заснована на припущенні, що вдосконалення ключових характеристик робочого процесу дозволяє підвищити мотивацію працівників і ступінь їх задоволеності працею. У трактуванні даної теорії висока трудова мотивація викликається наступними психологічними станами працівників:

– усвідомлення сенсу (значущості) роботи;

– відповідальність за результати праці (якість і обсяг продукції);

– поінформованість про результати праці.

Концепція «якості трудового життя» представляє інтегральну сукупність показників, що характеризують економічні, організаційні, соціальні, моральні і психологічні умови праці персоналу та їх вплив на кінцеві результати діяльності організації.

Теорія «наділення владою», розроблена Д. Боуен і Е. Лоулер, заснована на зміні вертикальних відносин ієрархії за допомогою передачі більшої відповідальності безпосереднім виконавцям. Автори пропонують модель рівнів влади у вигляді континууму, на одному полюсі якого – всебічний контроль менеджменту дій співробітників, на іншому – надання працівникам широкого кола повноважень, орієнтація на високий ступінь їх участі в трудовому процесі.

Теорія партисипативного управління заснована на високому ступені участі персоналу в управлінні організацією. Партисипативне управління дозволяє зв’язати мотиви, стимули і потреби людей, що працюють в групах, на основі різноманітних форм самоврядування в трудових колективах. Відкриваючи працівнику доступ до прийняття рішень з питань його діяльності в організації, партисипативне управління, по-перше, мотивує його до кращого виконання своєї роботи, а по-друге, сприяє більшій віддачі, більшому внеску кожного працівника в життя організації. На цій основі повніше розкривається потенціал людських ресурсів організації, що призводить до підвищення організаційної ефективності.

Важливою частиною філософії управління в сучасній компанії виступає запропонована П. Друкер концепція управління за цілями (Management by Objectives), яка покликана впливати на мотивацію працівників через встановлення тісного зв’язку між індивідуальними цілями, цілями підрозділів і організації в цілому. Відповідно до цієї теорії, люди суб’єктивно сприймають цілі організації як свої власні і прагнуть до їх досягнення, сприяючи тим самим підвищенню результативності компанії. Цілі виступають потужними засобами мотивування персоналу за умови, що їх постановка відповідає принципу SMART: вони конкретні (Specific), вимірні (Measurable), узгоджені з оточуючими (Agreed with others), реалістичні (Realistic), визначені в часі (Timed / Timed-bound).

Чим більше працівник прихильний цілям, тим наполегливіше він буде прагнути їх досягти, незважаючи на складність, специфічність та

інші перешкоди. Вельми оригінальна розроблена П. Б. Уоррен «вітамінна» модель, яка виділяє дві групи мотивів по аналогії з дією різних вітамінів на здоров'я людини. Як відомо, гіповітаміноз і гіпервітаміноз однаково небажані для стану організму. Аналогічно цьому по теорії Уоррен індивід у процесі професійної діяльності для підтримки задоволеності роботою повинен отримувати оптимальну кількість «вітамінів» – чинників мотивації. П. Б. Уоррен розділив ці чинники на дві групи:

CE-фактори – при надлишку не завдають шкоди мотиваційній поведінці (їх дія близька до дії вітамінів С і Е, які при надлишку виводяться з організму);

AD-фактори – при передозуванні викликають негативний стан і можуть виступати в якості демотиваторів (їх дія подібна до дії вітамінів А і D, які при надлишку призводять до токсичних реакцій).

Завдання менеджера організації полягає в тому, щоб створити оптимальні умови для підтримки високого рівня трудової мотивації підлеглих: «Мотиваційна дієта» повинна бути добре збалансована, в ній повинні бути представлені різноманітні мотивуючі чинники в потрібному обсязі. Важливою умовою стимулювання є дотримання критерію оптимальності, що забезпечує встановлення найбільш ефективного стимулюючого впливу на працівника (за розміром, формою, видом та ін.). Розмір винагороди повинен відповідати необхідному і достатньому рівню, винагороди повинні стимулювати працівника працювати краще і більше, ніж передбачено трудовими угодами, досягати більшої результативності, заохочувати бажані для організації форми поведінки.

Базову основу системи мотивування персоналу в сучасній компанії становить компенсаційний пакет – набір засобів компенсації витрат працівників (праці, зусиль, здібностей, часу та ін.). При формуванні компенсаційного пакета слід враховувати три важливі умови:

– задоволення значущих потреб основних категорій персоналу,

– набір компенсацій, пропонований партнерами і конкурентами,

– можливості (ресурси) самої компанії в даний період.

Дієвим засобом мотивації виступає формування мотивуючого організаційного середовища, що означає комплексний підхід до створення широкого набору мотивів і стимулів, постійно діючих на працівника в процесі його трудової діяльності. Крім матеріального і морального стимулювання, мотивуючу дію створюють умови і організація праці, взаємини в колективі і відносини з безпосереднім керівником, розуміння працівником своїх кар'єрних перспектив, обізнаність про цілі керівництва і стан справ у компанії.

До основних факторів, що формують мотивуючу організаційну середу, відносяться: місія, стратегія, цілі організації, методи управління, стиль керівництва, домінуючий тип корпоративної культури, ділові якості

і здатності персоналу, особистісні характеристики, регламентація системи мотивації та ін.

Вважаємо, що сучасна система мотивації та стимулювання праці повинна враховувати досягнення всіх основних теорій і концепцій. Діяльність менеджера в області мотивування співробітників повинна максимально сприяти формуванню продуктивного мотиваційного клімату в організації, заснованого на факторах активізації результативної роботи персоналу. До них в першу чергу відносяться:

– особистий розвиток,
– зростання і розширення професійної кваліфікації та компетентності,
– зручні графіки роботи,
– задоволення від досягнутих результатів,
– можливості прояву ініціативи та здійснення самоконтролю,
– підвищення відповідальності співробітників,
– просування по службі та ін.

Вельми перспективним напрямком, на наш погляд, є створення інтегральної системи мотивації, що включає широкий спектр засобів матеріального і нематеріального (морального, соціального і психологічного) впливу, які об'єднують існуючі привілеї в загальну систему заохочення і надають працівникові можливість самостійного вибору бажаних форм стимулювання. При цьому в компанії повинні впроваджуватися гнучкі системи оплати і стимулювання праці, засновані на індивідуальному підході до кожного працівника. Найбільш дієвими представляються програми додаткових виплат і соціальних послуг, що реалізуються в різних варіантах, таких як «кафетерій», «буфет», «комплексний обід» тощо. Вони враховують конкретні переваги і дозволяють працівнику в межах певної грошової суми вибрати ті виплати і пільги, які найбільшою мірою відповідають його шкалі потреб.

Програма «кафетерій» пропонує працівникам встановлений набір виплат і послуг плюс можливість вибору додаткових послуг або їх грошового еквівалента в межах певного ліміту.

Програма «комплексний обід» надає на вибір співробітникам кілька пакетів виплат і послуг приблизно однакової вартості, але різних за складом.

Програма «буфет» передбачає, що працівник має право переглянути одержуваний ним пакет в бік збільшення обсягу більш значущих для нього виплат і послуг за рахунок скорочення обсягу інших.

Популярною стає система банку неробочих днів (заохочення вільним часом), що дозволяє співробітникові витрачати на свій розсуд час, вільний від роботи (відпустка, відгули, ін.).

Сучасна практика вдосконалення мотивації і стимулювання праці персоналу повинна бути заснована на наступних принципах:

– індивідуалізація впливу на працівника відповідно до його особистісних характеристик, особливостей і ціннісних орієнтацій;

– спонукання працівника робити краще і більше того, що обумовлено трудовими відносинами;

– диференційований підхід до стимулювання різних категорій персоналу;

– значимість виду і розміру винагороди для конкретного працівника;

– полімотивованість трудової поведінки внаслідок одночасного впливу на працівника безлічі різних мотивів;

– динамічний характер стимулювання внаслідок зміни пріоритетності потреб працівника в часі;

– ситуаційний підхід за допомогою врахування специфіки конкретної ситуації і умов роботи організації;

– гласність і «прозорість» системи стимулювання праці співробітників;

– підкріплення бажаних для організації форм поведінки персоналу;

– наявність оціночних показників праці, вимірність внеску працівника;

– об'єктивність оцінки і оплати праці працівника;

– оптимальність розміру, форми і видів винагороди;

– усунення (пом'якшення) демотивуючих чинників;

– комплексний підхід на основі широкого набору матеріальних і нематеріальних засобів впливу на трудову активність персоналу.

Ефективна діяльність в області мотивування персоналу сучасної організації вимагає креативного пошуку, системного, аналітичного мислення, прийняття і реалізації нестандартних рішень на постійній основі. Необхідно враховувати особливості мотивації осіб різної статі, віку, соціального статусу, матеріального достатку, рівня освіти, виховання, етапу життя, кар'єрного просування, побутових та інших умов, сімейного стану, наявності дітей, фізичного стану, менталітету та ін.

В цілому сучасна корпоративна система мотивації і стимулювання персоналу повинна бути орієнтована на дотримання наступних вимог:

– показники оцінки праці повинні бути конкретними, вимірними;

– система стимулювання повинна бути ясною, об'єктивною;

– виконання показників повинно враховуватися і контролюватися;

– вплив має застосовуватися до тих осіб, які мають безпосереднє відношення до результатів роботи;

– розмір і порядок застосування системи стимулювання повинні бути ув'язані з результатами роботи організації в цілому.

Управлінський досвід вказує, що важливе значення має виявлення і усунення демотиваторів – чинників, які руйнують позитивний мотиваційний настрій і є згубними для організаційної діяльності. Згідно з дослідженнями, до числа найбільш сильних демотиваторів, які найчастіше називають

працівники підприємств, крім низької заробітної плати, відносяться: погані умови праці та побуту, непоінформованість про справи організації, нечіткість поставлених керівництвом цілей, відсутність визнання досягнень і результатів з боку керівництва, ігнорування ідей і ініціатив, відсутність змін у статусі співробітника, низький рівень соціального захисту та ін.

Компанії, націлені на стратегічну перспективу, повинні впроваджувати в практику постійно діючу систему мотиваційного аудиту – комплекс заходів щодо контролю, аналізу та оцінки системи мотивації персоналу з метою виявлення проблем та їх ефективного вирішення.

Мотиваційний аудит відрізняється від звичайної діагностики мотивації працівників своєю спрямованістю на оцінку відповідності різних аспектів роботи організації в області мотивації.

Ключовими положеннями при проведенні мотиваційного аудиту є:

– відповідність системи мотивації потреб працівників;

– інформованість працівників про систему стимулювання;

– співвідношення матеріального і нематеріального стимулювання;

– вартість вміння управляти мотивацією.

Процедура проведення мотиваційного аудиту включає послідовність наступних дій:

1) уточнення стратегічних і тактичних цілей організації, діагностика потреб і мотивів різних категорій персоналу;

2) визначення ефекту від використання негативних і позитивних стимулів, зіставлення ефекту від управління мотивацією з витратами на її реалізацію;

3) розробка рекомендацій або програми змін у чинній системі стимулювання.

Впровадження мотиваційного аудиту в практику роботи призводить до значущих соціальних і економічних ефектів, що сприяє підвищенню результативності організації за основними оціночними параметрами.

Таким чином, мотивація є однією з ключових функціональних сфер діяльності сучасного менеджера, яка дозволяє ефективно управляти головним ресурсом організації – персоналом. Мотивація створює зацікавленість працівника в результатах праці і підвищує індивідуальну, групову та організаційну ефективність. Актуальним завданням менеджменту є нівелювання (мінімізація) демотивуючих факторів.

Розвиток мотивації і стимулювання в організації забезпечує формування лояльної пасіонарної поведінки співробітників за допомогою задоволення значущих для них потреб, коли зацікавленість в результатах праці дозволяє перетворити роботу з «сліпого» заняття з виробництва продукції в заняття з реалізації своїх потреб у межах і в інтересах організації. Практичне використання світових досягнень в області мотивування

з урахуванням національних особливостей здатне вивести сучасну ком панію на принципово новий рівень індивідуально-особистісної, групової та організаційної ефективності.

Список використаних джерел:

1. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2007. 184 с.
2. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами: монографія. Харків: ХНЕУ, 2006. 192 с.
3. Жуков Б. М. Актуальные проблемы российского менеджмента в условиях мирового финансового кризиса: монография. Краснодар, 2012. 247 с.
4. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
5. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2011. 210 с.
6. Подлесных В. И. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательской деятельности: теория организации: монография. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 304 с.
7. Резник С. Д. Менеджмент. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах: монография.Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 319 с.
8. Офіційний сайт корпорації Bayer URL: www.bayer.com

РОЗДІЛ 3

ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (PROJECT MANAGEMENT) ЯК СУЧАСНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

3.1. Сучасні підходи до визначення теоретичних основ проектного менеджменту

Project Management (далі – PM), або управління проектами, є напрямом менеджменту, що останнім часом постійно розвивається та вдосконалюється з урахуванням використання сучасних концепцій та інструментів, підходів та методів, стратегій та стандартних процедур. В цій сфері працює велика кількість досвідчених фахівців, які спроможні ефективно вирішувати складні актуальні завдання у сфері управління бізнес-проектами. Цей підхід є особливо характерним для зарубіжних країн, що мають певний досвід ефективного використання Project Management. Так, до Міжнародної асоціації управління проектами (IPMA – International Project Management Association) входять практично усі без винятку європейські країни. У сучасному світі PM використовується переважно як сучасна стратегія розвитку бізнесу, оскільки такий підхід дозволяє більш ефективно управляти ресурсним забезпеченням, сформувати команду фахівців для виконання конкретних завдань певного проекту, знизити витрати та скоротити час реалізації проекту.

В Україні проектний підхід та проектне управління почали швидко розвиватись останніми роками, але значний досвід управлінської діяльності у цьому напряму ще не накопичено. Враховуючи, що будь-яка соціально-економічна система має дві основні рушійні сили – бажання вижити та бажання розвиватись, наразі на зміну старої парадигми: «Спочатку збереження, потім розвиток» приходить нова, а саме: «Збереження через стійкий розвиток» [1].

Слід зазначити, що вагомий внесок у розвиток знань з управління проектами здійснив засновник та президент Української асоціації управління проектами професор С. Д. Бушуєв [2, 3, 4].

Для подальшого аналізу конкретних аспектів та особливостей проектного менеджменту, перш за все, важливим є визначення сутності понять «проект» та «управління проектом».

Враховуючи відсутність однозначного трактування цих дефініцій, наведемо компаративний аналіз даних термінів, що представлений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Компаративний аналіз поняття «проект»
та «управління проектом» у наукових роботах різних авторів

Автор, джерело	**Визначення поняття «проект»**	**Визначення поняття «управління проектом»**
1	**2**	**3**
Рач В. А. та ін. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку	Проект – це тимчасова діяльність для створення цінності, завдяки унікальній властивості продукту проекту в рамках досягнення місії соціально-економічної системи [5, с. 19]	Управління проектом – це процес прийняття компетентних рішень командою управління проектом стосовно результативної та ефективної координації дій як цілісної системи для отримання продукту проекту з унікальними властивостями за показниками цінності, якості, часу, вартості та задоволеності зацікавлених сторін [5, с. 44]
Мацука В. М. Управління проектами: конспект лекцій для студентів спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» усіх форм навчання	Проект – це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату [6, с.7]	Управління проектами – це сукупність управлінських дій, спрямованих на підвищення ефективності операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства [6, с. 4]
Павлова С. І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством	Проект в управлінні проектами розглядається як певна система взаємопов’язаних процесів для досягнення певної мети в умовах обмеженості ресурсів та часу [7, с. 171]	
Кавтиш О. П., Гончарук А. Р. Проектний меседжмент як ефективний інструмент соціально-економічного розвитку територій в Україні	Проект являє собою кординоване виконання неповторного комплексу науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших взаємопов’язаних заходів, призначенням яких є створення унікальних продуктів, послуг, рішень або інших результатів, що забезпечують вирішення поставленої проблеми [8, с. 26–27]	Управління проектом передбачає створення ефективної системи діяльності, що спрямована на досягнення визначених у проекту результатів…[8, с. 27]

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О.І. Управління проектами	Проект – це будь-що, що планується чи замислюється, велике починання [9, с. 6]	Управління проектом – це діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, коштами (і ресурсами), а також якості кінцевих результатів проекту [9, с. 13]
Управління проектами: навч. посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування»	Проект – це діяльність, захід, що передбачає виконання комплексу певних дій для досягнення певних цілей (одержання певних результатів) [10, с. 9]	Управління проектом – це процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети [10, с. 22]
Тріллeнберг Вілфред. Проектний менеджмент. Конспект лекцій і семінарів	Проект – один із засобів вирішення проблем [11, с.15]	Проектний менеджмент – сукупність управлінських завдань, сукупність організаційних дій, методів і засобів, спрямованих на досягнення поставленої мети проектної діяльності [11, с.18]

Отже, проведений аналіз свідчить, що у навчальній та фаховій літературі зазначені терміни ще не мають однозначного визначення, тому спостерігається значна розбіжність у трактуванні цих категорій. Наведемо також інші варіанти трактування визначення «проект».

Проект (від англ. project) – це що-небудь, що замислюється або планується, наприклад, новий продукт, бізнес, підприємство. Разом з цим наведене визначення не відображає повною мірою конкретних властивостей проекту.

Проект можна також трактувати як певне завдання з початковими даними та необхідними результатами (цілями), що визначають спосіб його виконання та реалізації. Якщо розглядати проект як процесну діяльність, то його початком є не конкретне завдання, що виникає пізніше, а саме певна ідея, або задум.

Проект – це тимчасова діяльність, що здійснюється з метою створення унікального продукту чи послуги (США, Інститут управління проектами PMI).

Проект – це сукупність дій, в яких людські, матеріальні і фінансові ресурси організовані для виконання унікального набору робіт певного змісту в умовах обмеженої вартості і часу (IPMA).

Таким чином, враховуючи сучасні підходи, проект – це ідея, задум, що дозволяють змінити існуючу ситуацію, почати (покращити) бізнес,

економіку або будь-яку іншу сферу діяльності людини. Це може бути будівництво нового житлового будинку або промислового об'єкта, розробка нової програми науково-дослідних робіт, здійснення реструктуризації підприємства, створення нової фірми, продукції, послуги, розробка нової техніки або технології, написання та видання нової книжки, знімання нового кінофільму, розвиток регіону, вступ до закладу вищої освіти, навіть святкування дня народження – всі ці події можна віднести до проектів.

До недавнього часу можна було знайти тлумачення поняття «проект» як документально оформленого плану споруди або конструкції. Також ця категорія відносилась переважно до сфери капітального будівництва. Для позначення більш звуженого визначення цього терміна у зарубіжних країнах використовується термін «design», тобто споруда, будівля, архітектурна форма, будівельна конструкція.

Якщо розглядати спрощене трактування поняття «проект», то він включає задум (проблему, питання, завдання, задачу), засоби їх реалізації (рішення) та отримані у процесі реалізації конкретні результати.

У тому випадку, якщо наслідком реалізації проекту виступають окремі фізичні об'єкти (будівлі, споруди, виробничі комплекси), визначення проекту може бути конкретизовано таким чином: проект – це система визначених цілей, що ставляться до фізичних об'єктів або технологічних процесів, а також використання різних видів ресурсів або управлінських рішень та заходів їх виконання.

Для деяких високотехнологічних галузей економіки: авіаційно-космічна, ракето- та авіабудування, суднобудування, оборонна промисловість, розробка програмного забезпечення та IT-сфери, в яких створювані об'єкти є дуже складними, проектний менеджмент відбувається не у рамках проекту, а у складі «програми». Це означає більш складне, об'ємне завдання, що вимагає більшого часу, більших ресурсів для свого вирішення та реалізації. Враховуючи такий підхід, термін «проект» пов'язаний із досягненням відносно короткострокової мети.

Отже, проект – це комплексне, складне поняття, що охоплює різні аспекти життєдіяльності людини та суспільства в цілому.

Таким чином, проекти можуть відноситись до будь-якого аспекту діяльності; вони можуть бути великими, середніми або малими (залежно від кількості ресурсів, що залучаються); здійснюватись протягом одного дня або реалізовуватись багато років; надавати матеріальні та нематеріальні результати.

Враховуючи зазначені особливості, проекти характеризуються наступними властивостями:

– мають разовий характер;

– унікальні за своєю природою;

– обмежені за часом;

– пов’язані зі змінами;

– націлені на досягнення певних результатів.

Під час реалізації будь-який проект проходить ряд фаз (етапів, стадій). Для успішної розробки та завершення проект вимагає управління цим процесом.

3.2. Управління проектами: історія виникнення та розвитку

Поява самостійної дисципліни «управління проектами» (Project Management) має певну історію, що починалась у розвинених зарубіжних країнах із ринковою економікою, перш за все у США, в 50-х роках XX століття у зв’язку з розповсюдженням проектів та зростанням їх масштабів, а також у зв’язку з необхідністю розробки та впровадження нових методів управління проектами, включаючи також адаптацію тих методів, що вже існували та використовувались.

Одним із перших прикладів щодо реалізації проектного підходу було застосування графіків Ганта. Розробка теоретичних основ та практичних методів календарного планування та потокового будівництва за допомогою використання діаграм (графіків) Ганта почалась ще наприкінці 30-х років XX століття. Основний акцент було зроблено на управлінні етапом планування проектних робіт за допомогою розробки календарних методів їх виконання.

Слід зазначити, що при розробці та реалізації проектів можуть бути використані різні варіанти проектного планування робіт із їх відповідним наочним відображенням. Разом із лінійними графіками та табличними розрахунками, поширеними є сіткові методи планування, зокрема для розробки перспективних планів та моделей створення складних виробничих систем, а також інших об’єктів довгострокового використання. Сіткові плани робіт містять не тільки загальну тривалість всього комплексу проектно-виробничої та фінансово-економічної діяльності, але й тривалість та послідовність здійснення окремих процесів (етапів), що включають також визначення потреби в необхідних економічних ресурсах.

Сіткове планування – одна з форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання планів і довгострокових комплексів проектних, планових, організаційних та інших видів діяльності підприємства, що забезпечує подальшу оптимізацію розробленого графіка на основі розробки економіко-математичних методів з використанням комп’ютерної техніки.

Найважливішими етапами сіткового планування є наступні:

1) розподіл комплексу робіт за проектом на окремі частини та їх закріплення за конкретними виконавцями;

2) виявлення й опис кожним виконавцем усіх подій та робіт, що необхідні для досягнення поставленої мети;

3) побудова первинних сіткових графіків та уточнення змісту планових робіт;

4) об'єднання окремих частин сіток та побудова зведеного сіткового графіка виконання комплексу робіт;

5) обґрунтування або уточнення часу виконання кожної роботи у сітковому графіку.

Сіткові графіки будуються зліва направо графічним зображенням проектних робіт та визначенням логічних зв'язків між ними.

Залежно від способу зображення існують такі види сіткових графіків:

– стрілчасті графіки;

– графіки передування.

Стрілчасті графіки почали застосовуватися у 50-х роках XX ст. Вони мали зображення роботи у вигляді стрілки, а зв'язки між роботами зображалися у вигляді кіл та мали назву подій, що нумерувалися за порядком. Графіки передування почали використовуватися у 60-х роках минулого століття. На відміну від стрілчастих, проектні роботи подано у вигляді прямокутників, а стрілками позначають логічні зв'язки.

Розглянуті вище різноманітні аспекти сіткового планування дозволяють забезпечити етап планування проекту за часом, продовженням якого є календарне планування.

Для визначення термінів реалізації проекту використовуються різні варіанти відображення календарного плану:

1. Табличний спосіб, при якому перелік робіт надається у вигляді таблиці за датами початку та кінця, тривалості по кожній із робіт за проектом.

2. Діаграмний спосіб.

Календарний план має вигляд у формі діаграм (графіка) Ганта, що були названі ім'ям німецького інженера Генрі Ганта, який першим запропонував цей інструмент з метою використання календарного планування проекту.

Позитивними рисами діаграми Ганта є:

– легкість побудови та читання;

– можливість подання перебігу виконання робіт за проектом;

– можливість зрозуміти ідею запасу часу та його використання;

– використання як більш ефективного засобу планування й контролю, передумови календарного планування потреб у ресурсах;

– застосування у якості умови для визначення грошових потоків;

– розглядання як ключового документа під час прийняття рішення щодо реалізації проекту.

Перш ніж представити проектні роботи на цій діаграмі, слід розглянути, чи існує логічний зв'язок між окремими етапами проектних робіт, визначити їх тривалість, залежно від рівня забезпеченості необхідними ресурсами, а також розподіл певних ресурсів між окремими видами робіт.

До позитивних ознак діаграми Ганта можна також віднести: наочне визначення, які роботи є критичними, а які – некритичними; який запас часу мають некритичні роботи; яким є резерв часу та чи є логічний зв'язок між окремими етапами роботи.

Слід зазначити, що календарне планування робіт із використанням діаграми Ганта є більш доцільним під час реалізації не дуже складних та великих за обсягами проектів.

Подальший розвиток проектного менеджменту був пов'язаний з тим, що значна кількість компаній зарубіжних країн з 70-х років XX століття почала розширювати практичне використання цих методів управління. Розробка програмного забезпечення та широке розповсюдження комп'ютерних систем обробки інформації сприяли подальшому прискоренню процесів проектного менеджменту.

Одними з перших методів управління проектами було розроблено методи мережевого планування та управління (методи CPM і PERT). Ці методи вперше було використано для управління ракетною програмою «Атлас» та при будівництві великого заводу синтетичного волокна. З середини 60-х років XX століття зазначені методи почали активно вивчатись та впроваджуватись у практиці капітального будівництва колишнього СРСР.

В історії розвитку суспільства існує багато прикладів успішного впровадження нових проектів та управління ними. Наведемо один з відомих прикладів реалізації великого проекту, а саме: «Відправлення людини на Місяць», що був реалізований у США (1961 рік). Термін проекту був визначений впродовж десяти років. Цікавим є факт, що над проектом працювала велика кількість людей. У проекті одночасно брали участь понад 400 тис. працівників НАСА та 20 американських університетів. З метою забезпечення ефективного управління проект був поділений на окремі етапи, що охоплювали коло всіх його виконавців: від адміністрації Білого Будинку до постачальника будь-якого невеличкого виробу.

Під час реалізації проекту було виділено п'ять його основних частин: 1) контроль програми: бюджет, зв'язок між елементами програми; 2) системна інженерія: розробка нових вузлів та приладів; 3) тестування: перевірка та оцінка роботи окремих елементів; 4) надійність та якість: вимоги та стандарти; 5) експлуатація в реальному режимі: робота вузлів під час польоту.

Отже, перевагою успішного завершення роботи над проектом було його поділення на етапи, якими можна було керувати та які повторю-

вались. В результаті плідної співпраці всіх учасників проекту терміни його реалізації були скорочені у порівнянні з запланованими; проект був успішно завершений: астронавти зі США були першими з людей, які відвідали Місяць.

Ще одним прикладом значного за масштабами проекту було будівництво British Channel, тунелю під проливом Ла-Манш, або автомобільного та залізничного шляху, що зв'язав Францію та Велику Британію. Цей проект визначили як «Чудо інженерної думки». Його реалізація вимагала залучення значних фінансових ресурсів, розробки та використання новітніх інженерних та технологічних рішень, високої кваліфікації керівників проекту та його виконавців. Упродовж здійснення проекту виникали суттєві проблеми та ризики, тому він був завершений на 1,5 роки пізніше встановлених строків та з перебільшенням бюджету в 3 рази від запланованого кошторису фінансових ресурсів. Проект був завершений успішно: вже за перший рік після введення в експлуатацію автомобільного та залізничного сполучення було досягнуто проектну потужність по перевезеннях.

З сучасних прикладів реалізації великого проекту можна навести співпрацю представників різних країн світу у сфері розробки та впровадження системи INTERNET – Міжнародної асоціації управління проектами, що об'єднує майже всі європейські країни та багато інших країн світу. Наразі мережа «світової павутини» охоплює практично всю планету Земля.

Наразі до одного з цікавих сучасних проектів можна віднести проект під керівництвом Ілона Маска (США), який планує здійснити відправлення експедиції людей на планету Марс. Цей амбітний проект передбачає вирішення цілого комплексу проблем, що необхідно реалізувати вперше, а саме: розробку принципово нового ракетного двигуна, пошук та використання нового виду пального, нову схему підготовки команди до польоту, що має дуже складні умови. Реалізацією зазначеного проекту займається група висококваліфікованих інженерів, які, на думку Ілона Маска, спроможні знайти ефективні рішення для досягнення поставленої мети. Компанія Space X (США) нещодавно зібрала комплекс, що буде використаний для польотів на Місяць та планету Марс. Наразі ця об'єднана система є найбільш високою ракетою у світі. Даний проект є прикладом практичного запровадження проектного менеджменту у сфері космічних досліджень.

Слід відзначити, що наразі зарубіжні інвестори активно обирають комерційні космічні компанії. Наприклад, у 2019 році, за даними венчурної фірми Space Angels, космічні стартапи залучили понад 5 млрд дол. США. За прогнозом, у найближчі 20 років обсяг космічного ринку може зрости більше, ніж у три рази і досягти понад 1 млрд дол. США [12].

Необхідно підкреслити, що у сучасній бізнес-практиці управління проектами розглядається як перспективний науковий напрям щодо визначення мети діяльності та організації командної роботи людей у такій спосіб, щоб можна було досягти поставлених цілей після завершення проекту. Разом з тим управління проектами – це синтетична дисципліна, що об'єднує спеціальні та надпрофесіональні знання фахівців. Спеціальні знання відображають особливості сфери діяльності, до якої відносяться конкретні проекти: будівельні, інноваційні, екологічні, науково-дослідницькі, організаційні тощо.

Як самостійна дисципліна, «Управління проектами» сформувалась внаслідок отримання знань за результатами вивчення загальних закономірностей, що властиві проектам у всіх сферах діяльності, а також завдяки методам та засобам, що використовуються під час реалізації різних проектів.

Комплекс інструментів проектного менеджменту можна поділити на дві основні групи: інструменти оточення та внутрішні інструменти. Перші з них, інструменти оточення, певною мірою використовуються менеджерами проектів на етапах їх підготовки і супроводу: аналіз, маркетинг, інвестиції, оцінка бізнесу, санація підприємства, екологічна експертиза. Внутрішні інструменти безпосередньо забезпечують процес управління реалізацією проекту: його вартістю, ресурсами, якістю та іншими складовими [**7**, с. 174].

Використання конкретних методів управління проектами дозволяє:

– сформулювати цілі проекту та здійснити його обґрунтування;

– визначити структуру проекту: його підцілі, основні етапи роботи, що належить виконати;

– розрахувати необхідні обсяги та джерела фінансування;

– визначити замовників та виконавців, зокрема за допомогою процедури торгів та конкурсів;

– підготувати та укласти необхідні контракти;

– визначити терміни виконання проекту, скласти графік його реалізації, розрахувати необхідні ресурси;

– скласти розрахунок кошторису та бюджету проекту;

– визначити потенційні ризики;

– забезпечити контроль за ходом виконання проекту та ін.

Інститутом управління проектами у США запропоновано таке визначення поняття «управління проектами»: це мистецтво керівництва та координації людських та матеріальних ресурсів упродовж життєвого циклу проекту шляхом застосування системи сучасних методів та техніки управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенню учасників проекту.

Для управління проектами використовуються два основні принципи формування керівних груп:

1) провідні учасники проекту – замовник та підрядник (окрім них можуть бути також інші учасники) створюють свої власні групи, які очолюють керівники проекту від замовника та від підрядника;

2) для проекту створюють єдину групу на чолі з керівником проекту. До групи входять повноважні представники всіх учасників проекту для здійснення функцій згідно з прийнятим розподілом зон їх відповідальності.

Існує декілька типів структур, що найбільш поширені в управлінні проектами: функціональна, матрична та проектна.

У функціональній структурі управління здійснює лінійний керівник через групу підзвітних йому функціональних керівників, кожен з яких має право керувати підлеглими підрозділами в межах наданих функцій. Зазначена структура використовується в тому або іншому варіанті практично на всіх підприємствах.

Матрична структура створюється переважно на основі функціональної. Для реалізації конкретних проектів формуються тимчасові проектні групи, які очолюють керівники проектів. До цих груп залучаються фахівці відповідних функціональних відділів, що знаходяться на різних рівнях управління.

Проектна структура розглядається як тимчасова організація, що створюється на термін виконання конкретного завдання. Проектна команда включає фахівців різних напрямів діяльності з метою їх об’єднання для реалізації проекту, після його завершення члени проектної команди повертаються на попередні робочі місця, або можуть брати участь у роботі над іншим проектом, або звільняються.

Вибір конкретного варіанта структури управління проектом залежить від особливостей проекту, його ресурсів, терміну реалізації, вимог до якості та інших характеристик. Слід підкреслити, що між традиційним (функціональним) та проектним менеджментом існують певні розбіжності.

Порівняння особливостей та характерних рис проектного та традиційного функціонального менеджменту свідчить про наявність певних відмінностей між ними [7, с. 172].

Отже, проектний менеджмент, на відміну від традиційного, функціонального, характеризується більшим ступенем невизначеності, нестандартних підходів, змін під час реалізації проекту, що повинні враховувати керівники та виконавці окремих видів робіт за проектом. Конкретні функції менеджерів будь-якого проекту залежать від його особливостей, співпраці менеджера та замовника, ступеня відповідальності кожного з них за результати роботи.

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз функціонального
та проектного менеджменту

Сфера діяльності менеджера	**Функціональний менеджмент**	**Проектний менеджмент**
Місія керівника	Відповідальність за підтримку «статус-кво»	Відповідальність щодо впровадження змін
Сфера повноважень	Повноваження визначені структурою управління	Невизначеність щодо повноважень
Задачі	Сталий перелік задач	Перелік задач постійно змінюється
Відповідальність	Відповідальність обмежена затвердженими функціями	Відповідальність за пакет міжфункціональних задач
Організаційні структури	Роботи виконуються в стабільних організаційних структурах	Робота в структурах, що діють в межах проектного циклу
Мінливість задач	Виконувані задачі не змінюються	Переважання нестандартної (інноваційної) діяльності
Головна задача	Головна задача – оптимізація	Головна задача – вирішення конфліктів
Оцінка результату	Успіх оцінюється за мірою досягнення проміжних функціональних результатів	Успіх оцінюється за мірою досягнення встановлених кінцевих цілей
Мінливість умов	Стабільність умов та ситуацій	Невизначеність властива всій діяльності

Наразі використовуються декілька варіантів схем щодо управління проектом та відповідальності за нього.

1. «Основна» система. Менеджер проекту – представник замовника. Він не несе фінансової відповідальності за реалізацію проекту. Менеджер може бути юридичною та фізичною особою, що має ліцензію на професійне управління. Перевагою цього варіанта управління проектом є об’єктивність менеджера проекту; недоліком – те, що за ризики, які пов’язані з реалізацією проекту, відповідальність несе не менеджер, а замовник.

2. Система «поширеного управління». Менеджер приймає на себе відповідальність в межах фіксованої (кошторисної) ціни. Він також забезпечує управління та координацію робіт щодо реалізації проекту в межах фіксованої ціни. Менеджер може бути юридичною та фізичною особою, яка має ліцензію на професійне управління і здатна відповідати за своїми зобов’язаннями перед замовником. В цьому випадку ризики покладаються на менеджера в межах умов контракту.

3. Система «прискореного будівництва», або система «під ключ». Менеджером цього проекту виступає проектно-будівельна або інша фірма, з якою замовник укладає контракт «під ключ» з оголошеною вартістю проекту.

Враховуючи значну розбіжність проектів за їх різними напрямами та характеристиками, вони можуть класифікуватись за такими ознаками:

1) масштабом, залежно від обсягу ресурсів, що залучаються, проекти поділяються на: малі, середні та мегапроекти;

2) складністю, залежно від ступеня поставлених завдань: проекти бувають прості та складні з точки зору впливу організаційних, технічних, ресурсних та інших чинників;

3) термінами реалізації: проекти можуть бути коротко-, середньо- та довгострокові;

4) вимогами до якості й способів її забезпечення: проекти поділяються на бездефектні (наприклад, атомні електростанції), модульні, виготовлення яких здійснюється не на місці експлуатації, а також стандартні;

5) кількістю одночасно реалізованих та взаємопов'язаних проектів: розрізняють монопроекти та мультипроекти;

6) характером учасників: проекти поділяються на вітчизняні (внутрішні) та міжнародні (зовнішні);

7) ступенем значущості: проекти можуть бути державного, регіонального та локального рівня;

8) змістом та спрямованістю: проекти поділяються на антикризові, маркетингові, інноваційні, освітні та ін.;

9) об'єктом інвестиційної діяльності: проекти бувають реальні та фінансові.

Головна мета проектного менеджменту полягає у забезпеченні більш ефективної роботи компанії, зокрема отриманні максимальної віддачи при мінімальних витратах. Чим більшим та масштабним є проект, тим більш вагомі результати може отримати компанія. Проте у цьому випадку управління проектом буде супроводжуватись більшими витратами, ризиками та складністю управлінського процесу.

В цілому можна виділити основні ознаки проектів: 1) спрямовані на досягнення конкретних цілей; 2) припускають координоване виконання взаємопов'язаних дій; 3) мають обмежену протяжність у часі, з певним початком і завершенням; 4) певною мірою проекти є неповторними та унікальними. Наведені характеристики відрізняють проекти від інших видів діяльності. Важливою особливістю проектного підходу є те, що модель кожного окремого проекту є унікальною та неповторною зі своїми параметрами, структурами, часовими, фінансовими чи ресурсними обмеженнями. Слід підкреслити, що наразі використання проектного підходу

є вимогою часу та актуальним напрямом сучасного менеджменту, тому необхідний подальший розвиток досліджень у цій сфері.

Успішне виконання проектів, як відзначає Т. В. Мельник, залежить від таких чинників: вибір топ-менеджера, створення проектної команди, залучення інших трудових ресурсів до проекту [13].

Проектні дії розподіляються відповідно до фаз життєвого циклу проекту та орієнтуються на створення цінності проекту. Виділяють два типи управлінських дій у проекті: 1) ті, що спрямовані на створення продукту; 2) ті, що спрямовані на виконання проекту. Виконання проектних дій оцінюється за такими критеріями: «належне», «продуктивне», «ефективне». Процеси управління проектами структуровані у п'ять груп (ініціація, планування, виконання, моніторинг, завершення) та дев'ять галузей знань (інтеграція управління проектом, управління змістом, термінами, вартістю, якістю, трудовими ресурсами, комунікаціями, ризиками, закупками) [14].

На нашу думку, оскільки кожен проект є своєрідним та унікальним, його успішність процесу управління ним залежить від керівництва проекту, ефективної співпраці членів команди проекту, а також багатьох комбінацій різних чинників. Отже, враховуючи унікальність кожного проекту, складно запропонувати єдиний, універсальний варіант співвідношення та об'єднання усіх ресурсів та складових проекту, що у підсумку дозволяють створити передумови для ефективної реалізації будь-якого проекту.

Слід підкреслити, що наразі управління проектами є актуальним напрямом сучасного менеджменту та невід'ємною вимогою часу. Застосування стандартних проектних технологій у великих проектах надає можливість досягти зростання економічного ефекту від 15 % до 20 % [15]. Саме тому не тільки великі корпорації, але й малі підприємства потребують досвідчених керівників (менеджерів) проектів, які здатні успішно реалізувати нові бізнес-ідеї. Це вимагає підготовки в Україні професійних, досвідчених менеджерів у сфері проектного управління. На даний час в нашій країні є певні умови для поширення проектного менеджменту, а саме: розвиток інформаційних технологій, зміна форм власності, можливість залучення інвестиційних ресурсів, використання нових методів та підходів у системі управління.

В умовах продовження пандемії та збереження негативних тенденцій в економіці використання проектного підходу в управлінні підприємствами надає підстави для концентрації ресурсів та фінансів на основних напрямах діяльності суб'єктів господарювання, а також для скорочення термінів реалізації проектів, зменшення витрат та ризиків, оптимізації джерел фінансування, досягнення більшої віддачи та найкращих результатів.

Можливості та перспективи впровадження проектного підходу є практично необмеженими. Вирішення будь-якої проблеми (завдання)

можна представити як певний проект, але для цього менеджерам потрібно мати проектне мислення та діяти у відповідних умовах, враховуючи конкретні параметри проекту. Сучасний світ та глобальна економіка складаються з великих та малих проектів, що реалізуються у різних сферах діяльності людини. Саме тому зміна системи менеджменту у напряму запровадження проектного підходу є важливою умовою забезпечення зростання конкурентоспроможності економіки України на рівні підприємств, галузей та регіонів країни в цілому.

На думку І. В. Кубаревої та К. Є. Сікорської, «за допомогою інструментів проектного менеджменту можна контролювати та вдосконалювати бізнес-процеси в компанії, досягати поставлених завдань у встановлені терміни при обмежених ресурсах» [16, с. 73−74].

У звіті Міжнародного економічного форуму 2020 року було визначено основні групи навиків, що, на думку роботодавців, є найбільш важливими для працівників у період переходу до четвертої промислової революції, або епохи індустрії 4,0, тому що попит на ці навики стрімко зростає. До них відносяться: критичне мислення та аналітичний підхід, самоменеджмент, оптимальне рішення проблем, робота з людьми, управління та комунікації, використання та розвиток технологій, основні (базові) знання та фізичні здібності [17]. Ці навики необхідно засвоїти працівникам, щоб досягти високого рівня конкурентоздатності на сучасному ринку праці. Слід відзначити, що вказані навики є також важливими для керівників та менеджерів з управління проектами, тому що це надає їм можливість більш успішно реалізувати будь-які проекти.

Безпосередньо проектний менеджер (Project Manager) зазвичай відповідає за «трикутник проекту»: час виконання, бюджет та scoupe (обсяг роботи). Проте в різних компаніях і під час виконання різних проектів обов’язки проектного менеджера можуть суттєво відрізнятись, враховуючи особливості та зміст робіт за конкретним проектом.

3.3. Основні методи управління проектами та їх характеристика

Для України активне впровадження проектного менеджменту є важливим чинником вдосконалення системи управління бізнесом та зростання конкурентоспроможності національної економіки. В цих умовах підготовка сучасних проектних менеджерів є актуальним питанням, тому що наразі відбуваються значні зміни у суспільстві та економіці. Фахівці у цій галузі знань повинні опанувати технологіями управління процесами, що характеризуються високим ступенем невизначеності, постійних змін, непередбачуваних ситуацій, потенційних ризиків. За рівнем своєї підготовки проектні

менеджери нової формації повинні мати навики щодо забезпечення постійного вдосконалення процесу управління проектами з урахуванням зміни їх параметрів та умов реалізації.

Як відзначають О. Б. Данченко та В. О. Занора, «високий рівень невизначеності як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ проекту призводить до того, що керівник проекту повинен управляти ним в умовах високих ризиків, постійних змін, оперативно вирішувати проблеми у проекті, управляти конфліктами, боротися зі стресами і, навіть, інколи вирішувати кризові ситуації у проекті» [18, с. 7].

Враховуючи зміни, що наразі відбуваються у системах та процесах управління, проектний менеджмент певною мірою спрямований на розвиток стартапів (Start-up) з урахуванням інтересів замовників та впливу стейкхолдерів. Стартап можна розглядати як конкретний проект, тому що він пов’язаний зі створенням нового бізнесу. Втілення ідеї Start-up та ефективне управління ним вимагають чіткого формулювання нової ідеї, відповідної мотивації інвесторів, створення професійної, досвідченої команди, організації процесу переходу від ідеї до її реалізації та здійснення контролю на всіх етапах реалізації конкретного проекту.

Стартапи можуть бути спрямовані на вирішення таких питань: на рівні підприємства – розробка нової технології, бізнес-моделі, інформаційного банку даних; на рівні країни – проведення змін (реформування) економіки, залучення інвестицій та підвищення рівня інвестиційної привабливості, розвиток цифрового потенціалу країни; на глобальному рівні – подолання бідності, вирішення питань щодо екологічної безпеки, зміни кліматичних умов, розповсюдження цифрових технологій у суспільстві.

Характеризуючи особливості стейкхолдерів, слід зазначити, що до них відносяться всі зацікавлені сторони, які беруть участь у становленні та розвитку стартапу на окремих його етапах (внутрішнє та зовнішнє оточення) та які прямо або опосередковано впливають на ці процеси, визначають попит та пропозицію, а також формують стартап – клімат у регіоні.

У якості стейкхолдерів стартапів можуть виступати окремі особи та організації різних видів. Наприклад, до таких організацій можна віднести: великі корпорації, університети, дослідницькі організації, фінансові та допоміжні організації, (інкубатори, коворкінги), а також організації, що надають різні послуги: юридичні, соціальні, фінансові, консалтингові. Кожна з них підключається до проекту на окремій стадії його реалізації з конкретно визначеною метою.

В Україні до бізнес-інкубаторів відносяться такі, що ставлять за мету наступні напрями діяльності:

✓ EatsLabs шукає проекти, що пов’язані з інтернет-простором або з використанням мобільних технологій;

✓ Founder Institute допомагає підприємцям запускати технологічні проекти. Штаб-квартира організації знаходиться у Кремнієвій Долині (США). Це перший подібний акселератор зі США в Україні;

✓ «ІнКУБатор» – спільний проект платформи Prometheus та «Приват Банку»;

✓ GrowthUp – перший український бізнес-акселератор, що працює переважно із технологічними стартапами;

✓ iHub – бізнес-інкубатор, що працює із технологічними проектами, він має офіси у містах Київ, Львів, Вінниця, Чернівці, а також за кордоном;

✓ 1991 Open Data Incubator – інкубатор проектів на основі використання великих та відкритих даних. Він працює зі стартапами, що надають сервіси громадянам, підприємствам та державним установам;

✓ Startup Depot Lviv – львівський інкубатор, що працює зі стартапами [19, с. 160].

Відзначимо, що у міжнародній практиці Project Management найбільш розповсюджені методи, що дозволяють управляти робочим потоком, часом та ресурсами. Це є основним завданням для успішної реалізації будь-якого проекту. До таких методів відносять наступні: метод «Six Sigma», «Scrum», «Agile», «Kanban». Вони зарекомендували себе як достатньо ефективні у практиці використання під час управління проектами.

Класичний варіант проектного управління передбачає побудову лінійної структури управління проектом та включає наступні п’ять етапів: 1) ініціація; 2) планування; 3) розробка; 4) реалізація та тестування; 5) моніторинг та завершення. Зазначений підхід доцільно використовувати, наприклад, під час будівництва будинку. До його переваг слід віднести можливість визначення на першому етапі робіт, яким саме буде кінцевий результат від реалізації проекту. Поряд з цим можна проводити постійну оцінку ресурсів і мати необхідний запас часу. До слабких сторін цього методу відноситься його неадекватне відношення до можливих змін проекту у процесі реалізації. Наразі цей підхід найчастіше використовується для розробки будівельних та інженерних проектів.

Метод «Agile» (2001 рік) заснований на використанні гнучких методів управління проектами. У цьому варіанті під час управління проектом роботи за ним поділяються на окремі, невеликі підпроекти, що у подальшому збираються у готовий продукт. Ініціація та планування на верхніх рівнях здійснюються для всього проекту, але інші етапи його реалізації для кожного міні-проекту проводяться окремо. Цей метод являє собою такий набір ідей та принципів, що дозволяє зрозуміти, як конкретно необхідно реалізовувати проекти. На основі цих принципів розроблені окремі, більш гнучкі, методи управління, або фрейм ворки: «Scrum», «Kanban», «Crystal» та ін.

До сильних сторін цього методу слід віднести: гнучкість, адаптивність. Управління проектом здійснюється за принципом: «Реакція на зміни важливіше, ніж дотримання плану», що, наприклад, передбачає запуск серверу чи блогу, які можна віднести до проектів «з відкритим кінцем». Зазначений метод доцільний для використання у випадку розробки нових, інноваційних продуктів. Слабкими сторонами методу є те, що кожна команда повинна самостійно складати свою систему управління для реалізації окремих, невеликих підпроектів. Тому необхідно залучення значних адміністративних ресурсів, що вимагає додаткових витрат.

Ще одним методом управління проектами є метод «Scrum» (1986 рік), що дозволяє поєднати елементи класичного підходу та гнучкості. Під час реалізації проект розбивається на складові частини. До переваг цього методу можна віднести наявність постійних комунікації між членами команди проекту, що є важливим для отримання досвіду працівниками та ефективної співпраці. Недоліками є: 1) наявність невеликої команди (5–9 осіб), тому у разі виникнення необхідності заміни співробітників вони повинні бути до цього готовими, мати відповідні кваліфікацію та здібності; 2) складність використання методу для розробки конкретного продукту: промислового устаткування, побудови будівлі.

Метод «Kanban» (1953 рік) можна розглядати як своєрідну схему промислового виробництва, наприклад, на вході – метал, на виході – готові вироби. Цей підхід менш чіткий, ніж метод «Scrum», він дозволяє залишити незавершену задачу на одному з етапів, якщо з'являються більш термінові завдання. Також будь-який член команди може виконувати одночасно декілька завдань.

До позитивних рис методу слід віднести можливість його використання для команд з налагодженою комунікацією, він також дозволяє суттєво зменшити витрати ресурсів та бюджету, є достатньо гнучким у роботі над проектом. Негативними сторонами методу є складність використання з проектами, що мають жорсткі дедлайни, тобто обмеження за термінами виконання робіт. У цьому випадку більш доцільними є класичний метод або метод «Scrum».

На думку зарубіжних дослідників, ці два методи є високо адаптивними, але якщо їх порівнювати, то метод «Scrum» можна визначити як більш директивний, що встановлює більше обмежень та залишає менше варіантів для здійснення вибору. Метод «Kanban» залишає майже все на ваш розсуд [29].

Слід зазначити, що у світі найбільш поширеними є дві технології (методи, стратегії), що засновані на використанні проектного менеджменту, зокрема «Управління за цілями» (Management By Objectives) та «Шість сигма» (Six Sigma).

Перша технологія – «Управління за цілями» – передбачає організацію процесу операційної діяльності та включає такі елементи:

– вимірювані цілі, що одержувані в результаті операційної діяльності та ставляться на короткий термін не більш трьох місяців;

– систему оцінки визначених цілей (KRI);

– інструменти та техніки, а також термінологію, що взяті із сфери управління проектами, для планування тримісячних операційних робіт, управління ними, контроль та закриття;

– постановку наступних короткострокових операційних цілей тощо.

Технологія «Управління за цілями» є досить успішним варіантом поєднання реалізації операційних (функціональних) завдань з надзвичайно ефективними інструментами ініціації, планування, контролю та завершення проектних робіт. Цей метод безпосередньо пов'язаний з управлінням людськими ресурсами. Його недоліком є те, що «Управління за цілями» майже не згадується серед можливих підходів щодо управління за цілями, тому він практично не використовується на практиці.

Друга технологія, метод «Six Sigma», або стратегія управління якістю «Шість сигма», було запропоновано компанією Motorola у 1986 році, що додала до неї планування з метою економії ресурсів, підвищення якості, зниження виробничих дефектів та запобігання виникненню інших проблем. У разі використання цієї методики плановий показник кількості можливих дефектів складає не більше 3,4 дефектних одиниць на мільйон готових виробів. Зазначений підхід являє собою високотехнологічну методику точної настройки бізнес-процесів, що орієнтована на мінімізацію імовірності виникнення дефектів в операційній діяльності. Підкреслимо, що цей метод знайшов широке застосування в багатьох галузях економіки: завдяки йому оперативно виявляються й усуваються дефекти та невідповідності у бізнес- та виробничих процесах [20].

Сильними сторонами зазначеного методу є оптимізація процесів реалізації проекту та зменшення витрат ресурсів. Його доцільно використовувати для складних проектів з новими та багаточисельними операціями. Слабкі сторони методу: іноді може виникати непорозуміння у визначенні пріоритетів для команди проекту. Основне гасло методу «Six Sigma»: «Все можна зробити ще краще», що можна розглядати, з одного боку, як додатковий стимул для команди; з іншого, – як демотивацію співробітників під час реалізації проекту.

Наразі успішне використання проектного менеджменту у практичній діяльності українських компаній свідчить про відповідність організації бізнес-процесів на сучасному рівні. У випадку застосування проектних методів управління можна очікувати зростання прибутковості бізнесу, підвищення іміджу та рівня конкурентоздатності компаній України на світових ринках.

Сучасні дослідження свідчать, що українські компанії, як правило, ще не достатньо активно працюють за єдиною системою «Управління по цілях», тим більше – за методикою «Шість сигма». Їх елементи можуть бути присутніми на практиці, але тільки як окремі складові процесу управління. В цьому випадку проектні офіси, як одна зі складових системи управління проектами в організаційних структурах, іноді можуть застосуватися. Як позитивний момент, слід відзначити покращення ситуації щодо використання проектного менеджменту на практиці у порівнянні з попередніми роками.

Недостатній розвиток проектних технологій в Україні можна пояснити відсутністю розвиненого ринку проектного менеджменту. Для успішного вирішення даної проблеми необхідно забезпечити підвищення: 1) рівня кваліфікації проектних менеджерів; 2) розуміння керівниками вищої ланки важливості та необхідності управління проектами; 3) організаційного рівня діяльності структурних підрозділів у компаніях.

3.4. Практичні рекомендації щодо використання проектного менеджменту у діяльності суб'єктів господарювання

В сучасних умовах управління проектами є важливим напрямом подальшого розвитку системи менеджменту у багатьох сферах життєдіяльності людини. В розвинених країнах світу практично всі нові розробки реалізуються з використанням проектного менеджменту. Для українських підприємств цей підхід є практичним заходом для зростання ефективності та прибутковості бізнесу, переходу до нових стратегій його розвитку.

Впровадження сучасних підходів з проектного менеджменту у практичній діяльності суб'єктів господарювання дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни конкурентного середовища. Більш ефективна організація бізнес-процесів на основі проектного менеджменту дозволяє покращити організацію технології виробництва, запровадити нові маркетингові стратегії, постійно оновлювати асортимент товарів та послуг, підвищити якість продукції, а також найкращим чином задовольняти потреби споживачів та ринку в цілому. Проектний менеджмент успішно використовується у таких сферах діяльності підприємства, як: управління будівельними проектами, впровадження інформаційних систем та технологій, реалізація програми розвитку персоналу, розробка та надання різноманітних інтелектуальних послуг тощо.

Наразі з метою досягнення більш оптимальних результатів діяльності та зростання прибутковості бізнесу можна запропонувати для українських компаній наступні напрями розвитку проектного менеджменту:

1) підвищення рівня кваліфікації персоналу, зокрема керівників та менеджерів проектів та здійснення їх відповідної сертифікації;

2) обґрунтування календарного планування робіт за проектом із визначенням найкращого та найгіршого сценарію розвитку подій;

3) чіткий розподіл завдань та повноважень між учасниками проекту, мотивації команди проекту, а також постійний контроль за ходом виконання проекту;

4) забезпечення персональної відповідальності членів команди проекту за виконання його конкретних етапів;

5) здійснення оцінки обсягів фінансових ресурсів, що необхідні для реалізації проекту, джерел їх отримання та ефективного використання;

6) розрахунок часу для реалізації окремих етапів проекту та дотримання встановлених термінів виконання проектних робіт;

7) врахування можливих ризиків реалізації проекту та розробка стратегії їх зменшення;

8) визначення чітких і конкретних критеріїв успішності проекту та очікуваних результатів;

9) врахування потенційних відхилень від прийнятого плану виконання робіт за проектом та прийняття своєчасних рішень щодо їх подолання.

Практична реалізація зазначених заходів спрямована на забезпечення високої якості та ефективності бізнес-процесів, сталого розвитку підприємства в сучасних умовах діяльності суб'єктів господарювання з урахуванням впливу чинників невизначеності, обмеженості ресурсів, часу та потенційних ризиків.

Узагальнюючи проведене дослідження питань формування теоретичних засад та практичної реалізації методів проектного менеджменту у діяльності суб'єктів господарювання, можна зробити наступні висновки.

1. Перехід до проектного менеджменту є об'єктивно необхідним процесом, тому що методи функціонального менеджменту наразі не можуть забезпечити ефективного управління сучасними складними та різноманітними проектами, що реалізують суб'єкти господарювання.

2. Впровадження проектного підходу дозволяє підприємству зменшити витрати на реалізацію проекту, скоротити терміни виконання робіт, підвищити якість продукції, найкращим чином врахувати потреби клієнтів, а також вдосконалити систему менеджменту в цілому.

3. На основі застосування принципів проектного менеджменту відбувається більш логічна структуризація та чіткість у виконанні бізнес-процесів на підприємстві.

4. Ефективне використання інструментів проектного менеджменту забезпечує більш оптимальну реалізацію великих проектів різного рівня: регіонального, національного, міжнародного.

5. Розповсюдження проектного менеджменту в різних сферах життєдіяльності людини дозволяє перейти на новий рівень розвитку економіки та суспільства, отримати найбільшу перевагу від використання сучасних передових технологій та продукції з найменшими витратами різних ресурсів, а також обмежити надання можливої шкоди навколишньому середовищу, що є наразі актуальним питанням.

Отже, стратегія запровадження проектного менеджменту у практичній діяльності українських підприємств створює умови для вдосконалення системи менеджменту, засвоєння нових методів та інструментів реалізації великих та складних проектів, зростання конкурентоспроможності бізнесу, що є підґрунтям для подальшого розвитку національної економіки та зростання добробуту суспільства.

Список використаних джерел:

1. Бабаев И. А., Бушуева Н. С., Войтенко А. С., Гриша Е. В., Дзюба С. В., Яковенко В. Б. Креативные технологии управления проектами и программами: монография. Киев: Саммит-книга, 2010. 768 с.

2. Бушуев С. Д. Оценка совершенства системы управления проектами и программами по модели IPNA delta / Укрнет / Украинская ассоциация управления проектами.

3. Бушуєв С. Д., Морозов В. В. Дінамічне лідерство в управлінні проектами: монографія. *Укр. асоц. упр. проектами*. Київ, 2000. 312 с.

4. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетенции проектных менеджеров. Киев: ІРІДІУМ, 2006. 208 с.

5. Рач В. А., Россошанська О. В., Медведева О. М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навчальний посібник / за ред. В. А. Рача. Київ: К.І.С., 2010. 276 с.

6. Мацука В. М. Управління проектами: конспект лекцій для студентів спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» усіх форм навчання. Маріуполь: МДУ, 2015. 160 с.

7. Павлова С. І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету.* 2016. № 4 (72). С. 170–176. URL: https://www.nbuv.gov.ua (дата звернення: 07 травня 2021 р.)

8. Кавтиш О. П., Гончарук А. Р. Проектний менеджмент як ефективний інструмент соціально-економічного розвитку територій в Україні. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2011. № 8. С. 25–33.

9. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.

10. Управління проектами: навч. посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малік. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

11. Тріллeнберг Вілфред Проектний менеджмент: конспект лекцій і семінарів. Тернопіль: Економічна думка, 2001. 95 с.

12. «Каждый сотрудник должен быть главным инженером». URL: http://www.forbes.ua (дата звернення: 16 серпня 2021 р.)

13. Мельник Т. М. Стан та перспективи розвитку проектного менеджменту в Україні. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2011. № 12. С. 103–106. URL: https://www.nbuv.gov.ua (дата звернення: 15 квітня 2021 р.)

14. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навчальний посібник. *Харк. нац. акад. міськ. госп-ва*. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.

15. Багашова Н. В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: http://www.nbuv.gov.ua (дата звернення: 20 квітня 2021 р.)

16. Кубарева І. В., Сікорська К. Є. Впровадження підходів проектного управління як інструменту впливу на стратегічний розвиток підприємства розвитку. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. №47. С.56–77.

17. The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum. URL: http://www.weforum.org (дата звернення: 23 квітня 2021 р.)

18. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси: ПП Чабаненко Ю. Г., 2019. 278 с.

19. Мазур А. В., Кохан М. О. Основні етапи розвитку стартапів та стейкхолдери. *Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті*: матеріали XI Міжнарод. наук.-практ. конференції фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців. Одеса: ОДАБА, 2020, 358 с.

20. Багашова Н. В. Міжнародні практики і методики управління проектами у вітчизняному менеджменті. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення: 27 квітня 2021 р.)

21. Сайт Української асоціації управління проектами. URL: http://www.upma.kiev.ua (дата звернення: 27 квітня 2021р.)

22. Наукова та інноваційна діяльність України. Державна служба статистики України. 2016. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 29 квітня 2021 р.)

23. Ковшун Н. Е. Аналіз та планування проектів: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 344 с.

24. Березін В. Управління проектами в світі та Україні. URL: https://www.ko.com.ua (дата звернення: 04 травня 2021 р.)

25. Федорчак О. В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління. *Державне управління: теорія та практика: електрон. наук. фах. журнал.* № 1. Київ: НАДУ, 2006. URL: https://www.archive.nbuv.gov.ua (дата звернення: 06 травня 2021 р.)

26. Гриневич Т. С. Проектний підхід в управлінні підприємством як важлива складова його функціонування: Зб. тез І Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства». 2018. С. 330–333. URL: https://www.conf.ztu.edu.ua (дата звернення: 07 травня 2021 р.)

27. Ліщинська В. В., Загородних О. А., Батенко Л. П. Управління проектами: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 231с.

28. Проектний менеджмент: просто про складне: навчальний посібник / В. А. Верба, Л. П. Батенко, О. М. Гребешкова; за заг. ред. В. А. Верби. Київ: КНЕУ, 2009. 299 с.

29. Хенрик Кніберг, Матіас Скарін. SCRUM та KANBAN: выжимаем максимум. URL: https://www.scrum.org.ua (дата звернення: 12 травня 2021 р.)

РОЗДІЛ 4

КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Формування науково-обґрунтованої концепції управління ризиками неможливе поза рамками загальної концепції системної трансформації економіки, без урахування тенденцій макроекономічної ситуації, основних особливостей і сформованих деформацій в економіці, факторів, що перешкоджають і сприяють розвитку економіки. Сучасні економічні методи і механізми управління господарською діяльністю підприємств, адекватні відповідним умовам і вимогам, процесам економічних трансформацій, тільки формуються. На тлі цього стратегічною метою загальної системи управління є всебічне задоволення ринкового попиту на визначену продукцію підприємства і на базі цього підвищення ефективності (прибутковості, рентабельності). Для досягнення запланованої мети механізм управління повинен мати у своєму розпорядженні систему оціночного, аналітичного, діагностуючого й регулюючого інструментарію, що дозволяє забезпечити реалізацію найбільш ефективного варіанта руху до стратегічної мети [4].

При формуванні стратегії розвитку організації на основі трансформацій світової економіки, система цільових настанов може бути композиційована за п’ятьма основними блоками підцілей: виробничо-технологічні цілі; господарсько-економічні цілі; науково-технічні цілі; соціальні цілі; екологічні [3]. Досягнення їх повинне враховувати специфічні особливості розвитку ресурсної бази підприємства при формуванні власної економічної політики. Зниження ступеня централізації в системі управління й надання самостійності підприємствам ще більше ускладнили завдання управління інноваційним розвитком через відсутність науково-обґрунтованих підходів до адміністративно-економічних методів прийняття управлінських рішень [10]. При побудові стратегії розвитку підприємства перш за все необхідно вирішити ряд певних завдань, від яких залежатиме обраний тип стратегії для ефективного управління розвитком підприємства [15]:

1. Обґрунтування оптимальної траєкторії поведінки на ринку готової продукції виходячи з потреб споживачів, розширення існуючого та перспективного асортименту продукту, застосованого та бажаного технічного та технологічного рівня виробничої підсистеми.

2. Окреслення організаційно-економічних заходів підвищення конкурентних позицій: використання методів цінової конкурентної боротьби; забезпечення підвищення якості виготовлюваного продукту та формування якісного обслуговування у післяпродажному періоді; створення принципово нового продукту; освоєння та закріплення на нових сегментах ринку та розширення своєї присутності на існуючому.

3. Раціональне використання та реорганізація структури господарського потенціалу підприємства, формування та підтримка оптимізації відповідної фінансової стратегії згідно з оптимальною системою управління на основі концепції управління ризиками.

4. Визначення необхідного рівня організаційного, методичного, технічного та технологічного потенціалу бізнес-процесу, здатного забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

5. Розробка та подальше втілення в процес управління виробництвом відповідних організаційно-економічних та техніко-технологічних механізмів розвитку (сучасне технічне переоснащення, реконструкція окремих підсистем, розширення потужностей або нове будівництво, адаптація системи управління сучасним реаліям, при необхідності зміна форми власності, об'єднання або розмежування структурних об'єктів).

Будь-який суб'єкт господарювання, що залучає до свого арсеналу стратегічне управління та стратегічне планування, має власні підходи до остаточного вибору стратегії та методів її реалізації. Однак існує низка основоположних підходів, що можна розглядати крізь призму узагальнених принципів, що спрощують процес формування власної стратегії функціонування підприємства.

Таким чином, побудова стратегії розвитку має бути пріоритетним напрямком функціонування системи управління на підприємстві, яке прагне до забезпечення своєї стійкості від впливу умов зовнішнього оточення та ефективного здійснення бізнес-процесу, відповідно встановлених параметрів. Одночасно, формування довгострокових цілей розвитку підприємства дозволяє окреслити головні напрями та заходи, що спрямовані на закріплення його позиції на ринку, всебічне задоволення споживачів та одночасне налагодження й адаптацію раціонального функціонування внутрішньої системи [1].

Отже, правильно сформовану стратегію, яка розроблена з урахуванням головних елементів концептуальних основ управління ризиками, можна вважати аспектом раціонально-спрямованих управлінських дій і одночасно механізмом ефективного управління, оскільки вона вимагає мобілізації та результативного використання головних потенціалів підприємства (науково-дослідного, техніко-технологічного, організаційно-адміністративного, фінансово-економічного, соціально-орієнтованого, тощо) [8]. Ефективно-організоване управління та зміцнення стійкості є обов'язковою

умовою задля протистояння впливу навколишнього оточення й здобуття фінансової рівноваги й платоспроможності, інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання. Саме тому необхідно приділяти підвищену увагу управлінню ризиками, аналізуючи їх вплив і виявляючи шляхи і інструменти зниження ризиків [5].

Управління ризиками – один з головних аспектів забезпечення ефективної діяльності підприємств, однак він є складним процесом, багатогранним, адже зачіпає всебічні сторони функціонування суб'єкта господарювання. Формування стратегії управління ризиками підприємств вимагає використання різних інструментів управління. Для цього опрацьовані дослідження інструментів стратегічного управління підприємством, окреслено ролі стратегічного управління ризиками та визначено основні цілі і завдання формування стратегії стійкого розвитку підприємства. Найважливішою стадією управлінського циклу і елементом адміністрування є аналіз ризиків, який слугує інструментарієм для прийняття обґрунтованих рішень [7]. Аналіз ризиків, будучи методом детального дослідження господарського стану підприємства, виокремлення недоліків і резервів підвищення ефективності і прибутковості діяльності, повинен перетворитися в дієвий інструмент обґрунтування стратегії управління підприємства і стати засобом оперативного регулювання і координації усіх бізнес-процесів суб'єкта господарювання.

Трансформаційні перетворення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що обумовлюють виявлення протиріч як джерел виникнення ризиків, вимагають від системи управління динамізму розвитку, який проявляється у втіленні в процес управління нових методів, появі нових форм і методів взаємодії внутрішньої організаційної структури підприємства. Все означене вище обумовлює специфічні принципи побудови елементів управління розвитком підприємства, до яких доцільно віднести [9, 17]:

– принцип сумісництва, що передбачає ефективну взаємодію та гармонійне поєднання усіх елементів загальної системи управління, спрямованої на раціональне функціонування та розвиток;

– принцип адаптації та актуалізації функцій до відновленої системи завдяки сприянню реалізації функціональних властивостей окремих підсистем, підвищення їх потенціальних можливостей й функціональності;

– принцип узгодженої взаємодії об'єктів (епіморфізму), окреслюється прагненням встановити сталий розвиток елементів системи, одночасне збереження надійності й ритмічності функціонування;

– принцип впровадження новітніх технологій у систему організації та управління виробництва й праці, тобто сприйняття та впровадження нововведень з одночасним дотримання безупинності при впровадженні покращень.

Сучасні реалії налічують велику кількість різноманітних методологічних підходів та концепції управління, відповідно окреслюють широкий спектр управлінських технологій, що можуть залучатися до процесу функціонування й розвитку підприємств. Завдяки існуючим підходам, управлінською практикою використовується чимало інструментів управління, що спонукають досягнення поточних та довгострокових цілей підприємства.

Оскільки економічна наука виокремлює ризик як імовірну подію, наслідком якої можуть відбутися позитивні, нейтральні або негативні події, то відповідно головною метою управління ризиком потрібно вважати забезпечення при негативних умовах безприбуткової роботи організації. Базисом для цього може слугувати прийняття рішень задля балансування величини і потенційної вигоди, відповідно позитивних і негативних фінансових наслідків [10]. Здійснення ефективного управління ризиком на підприємстві знаходиться на тлі важливих аспектів, а саме які види ризику слід брати до уваги; завдяки якому способу можна ними керувати; яку долю ризику є можливість взяти на себе. Звернемося до основних способів зниження ризику [12, 14]:

1. Раціональний підхід до ведення господарських справ, що ґрунтується на науковому аналізі (наприклад, ретельне вивчення партнерів, їх переваг, фінансового становища тощо). При загрозі зі сторони партнерів недотримання зобов'язань потрібно підписати протокол про наміри, з подальшим внесенням змін; встановити претензії (матеріальну відповідальність) на випадок відмови від підписання договору (контракту); термін дії контракту з моменту узгодження, а не підписання; обґрунтування штрафних санкцій та неустойок (пояснення, що є форс-мажор) і роз'яснення про відповідальність по зобов'язанням, передоплата, передача прав на власність тільки після повного розрахунку, окреслити умови застави, факторингу. Іншими способами є планування бізнес-процесу, ретельний відбір співробітників та заходи з захисту комерційної таємниці.

2. Відмова від ризикової діяльності. Інколи відмовитися від діяльності не є доцільним, тому як спричиняє інші ризики, а в певних обставинах зовсім неможливо відмовитись. Відповідно до зазначеного, ризик доводиться брати на себе. В певному сенсі як неминучий, в іншому – як прибутковий (досягти успіхів можливо при певних ризиках).

3. Попередження негативних наслідків (компенсація ризиків). Для ослаблення впливу ризику в певних випадках створюється страховий резерв. Він визначається як середня величина втрат (терміном мінімум 3 роки) з урахуванням інфляції, однак зауважимо, що кошти резерву виключені з обороту й відповідно не приносять доходу.

4. Створення страхового резерву задля покриття передбачених ризиків, відповідно непередбачені ризики можуть компенсуватися з різних доступних джерел.

5. Поділ ризиків відбувається завдяки поділу активів, що збільшує контролюючі функції стосовно кількість подій. Поділ активів можна здійснити фізично і юридично, але не будь-який ризик можна запобігти даним способом. Зазначений метод передбачає диверсифікація інвестицій створення їх збалансованого портфеля.

6. Шляхом розподілу ризиків між декількома суб'єктами відбувається процес їх об'єднання.

7. Передачу (трансфер) ризиків можливо здійснити за допомогою певних умов, окреслених у договорі (оренди майна, нового будівництва, факторингу тощо), біржових угодах або полюсах страхування (за умови існування закономірностей страхового випадку). Відповідно до даного способу ризики можна в певній мірі перекласти на інших суб'єктів, але зовсім уникнути їх не можна.

В сучасному ринковому середовищі все більше поширюється думка про здійснення ризик-менеджменту «зверху вниз», що припускає управління ризиками в організації як невід'ємній системі з обов'язковим адмініструванням вищого керівництва. Даний підхід до управління ризиками отримав назву «корпоративний» ризик-менеджмент, для якого характерно не бажання автоматично зменшувати ризик, а здійснювати його оцінку у зіставленні з можливостями бізнес-процесу й подальшою оптимізацією задля підвищення прибутковості. Спроби впровадити єдиний індикатор для визначення сукупного ризику організації приводять лише до інтегрованої оцінки вартості компанії, що підтверджує факт упровадження ризик-менеджменту як інструменту бізнес-планування.

Метою побудови раціональної системи господарювання є розгляд теоретичних положень щодо ідентифікації ризиків при впровадженні системи управління на підприємстві. Завданням виявлення (ідентифікації) ризиків є окреслення складу ризиків, які можуть здійснити вплив на досягнення цілей організації в межах системи управління. Щоб процеси адміністрування були ефективними, перелік ризиків має бути повним, оскільки не виявлені (не ідентифіковані) ризики становлять загрозу різного ступеня для досягнення поставлених цілей. Також вони можуть спровокувати втрату контролю над процесами і як наслідок призвести до нівелювання перспективних можливостей. Концептуальне бачення категорії ризику зазначено на рисунку 4.1.

Ідентифікація ризиків ґрунтується на історичних, статистичних даних, теоретичному аналізі, обґрунтованих експертних судженнях, а також на аналізі потреб і вимог причетних сторін. Відповідно до сутності термінів, які стосуються ідентифікації ризиків, – це структурована специфікація ризику, яка зазвичай має чотири розділи: джерела, події, причини та наслідки.

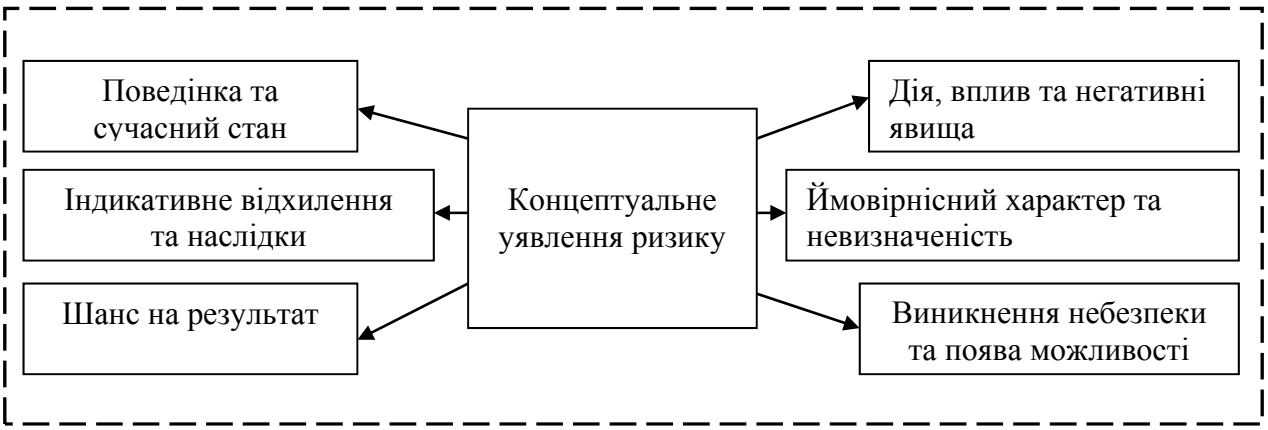


Рис. 4.1. Концептуальне уявлення ризику

Застосування методів аналізу стійкості має виконувати функції: дослідження економічного стану підприємства з позиції забезпеченості його ресурсами та результативності діяльності; оперативного виявлення недоліків господарської діяльності; визначення напрямків покращення використання ресурсів і обґрунтування раціональної стратегії розвитку даного підприємства відповідно до вимог, завдань і можливостей підприємства. Господарські ризики явище багатогранне, тому при формуванні класифікації застосовується відповідна кількість критеріїв. Розглянемо основні принципи класифікації ризиків (рис. 4.2).

Різні стратегічні завдання і напрями господарської діяльності обумовлюють використання комплексу ознак розподілу на види, групи, класи ризиків. При цьому важливим є досягнення кінцевої мети – ефективного управління ризиками, тому класифікація має бути корисною з практичної точки зору і давати можливість застосування дієвих заходів уникнення та зниження ризиків.

Як правило, всі ризики взаємопов’язані між собою та впливають на діяльність організації у комплексі, тобто ми не можемо вести мову про вплив лише одного окремого ризику, а отже, і рішення щодо управління ризиками приймається з огляду на аналіз системи ризиків. Традиційно, серед найбільш важливих критеріїв класифікації ризиків виділяють: час виникнення (розподіляються на ретроспективні, поточні та перспективні); фактори виникнення ризиків (політичні та економічні ризики); характер обліку (внутрішні та зовнішні); характер наслідків (чисті та спекулятивні); сфера виникнення (виробничі, фінансові тощо). Розглянемо класифікацію ризиків за різними ознаками (рис. 4.3).

Для забезпечення стійкого розвитку підприємству необхідно створити всі умови для нормального функціонування, а саме формувати і використовувати потенціал таким чином, щоб доходи перевищували витрати зі збереженням платоспроможності.

Принципи класифікації ризиків	Одна і та сама ризикована ситуація може розглядатись через призму *різних ризиків*, а отже, слід розрізняти власне саму ситуацію невизначеності та ризики, які в ній закладені. Наприклад, купівля організацією бувшого у використанні обладнання за кредитні кошти, наприклад за долари США, може нести одночасно: валютний (трансляційний) ризик; процентний ризик; технологічний та технічний ризик тощо
	Ризики у межах однієї класифікаційної групи повинні не лише відповідати цілям розподілу ризиків на групи, а і мати *деталізацію одного порядку*
	Під час аналізу ризику доцільно виділяти: *джерело* ризику та природу його виникнення; *об'єкт*, який містить ризик; *суб'єкт*, який сприймає ризик
	Класифікація ризиків повинна відповідати *конкретним цілям*. Ознаки, за якими здійснюється розподіл ризиків на групи, повинні задовольняти критеріям, пов'язаним з цілями класифікації. Такими цілями можуть бути: побудова дерева цілей та методів захисту від ризиків; вивчення природи виникнення та розвитку ризиків; юридичний захист від наслідків тощо
	Проведення класифікації повинно відповідати принципам *системного підходу*, тобто ризики розглядаються у межах їх системи з прийняттям до уваги існуючих між ними взаємозв'язків (у межах однієї класифікаційної групи повинні бути включені тільки ті з ризиків, які мають, з одного боку, спільні риси, а з іншого – відображують системні взаємозв'язки явищ, що спостерігаються)

Рис. 4.2. Основні принципи класифікації ризиків [6]

Обґрунтованість прийнятих управлінських рішень, ефективність виконання управлінських завдань безпосередньо залежить від повноти та об'єктивності подачі фактичного стану підприємства. Тому доцільним є використання програми управління ризиками, яка являє собою детально розроблену та зафіксовану у відповідному документі систему (алгоритм, план) управління ризиками, функціонування якої забезпечує ідентифікацію, класифікацію та оцінювання ризиків з метою попередження або (та) зниження рівня (обсягів) майбутніх небезпек і втрат.

Розробка програми передбачає: наявність результатів аналізу ризиків та прогнозів щодо їх розвитку в залежності від використання суб'єктом управління тих чи інших методів (механізмів) впливу; обізнаність суб'єктів ризик-менеджменту щодо ефективності процедур і методів управління ризиками (рис. 4.4) в залежності від їх різновиду та умов прояву; наявність бюджету для фінансування управління ризиками тощо.

Групу узагальнюючих показників стану ризиків складають базові індикатори та інструменти управління фінансової стійкості підприємства. Для цього потрібно провести дослідження інструментів стратегічного управління підприємством, визначити аспекти фінансової складової стратегічного управління, вивчити основні цілі та завдання формування стратегії підвищення стійкості підприємства в межах забезпечення його ефективного функціонування. Найважливішою стадією управлінського

циклу і елементом управлінської діяльності є аналіз, який слугує інструментом для ухвалення обґрунтованих і якісних рішень в управлінні ризиками підприємств.

Рис. 4.3. Класифікація ризиків [11, 13]

Аналіз стійкості підприємства, який базується на методі детального дослідження фінансового стану підприємств, виявленні недоліків і резервів підвищення ефективності та прибутковості діяльності, з поетапним описом фінансової стійкості повинен перетворитися в активний і дієвий інструмент обґрунтування стратегії управління ризиками та стати засобом активного й оперативного регулювання і координації бізнес-процесів.

Програма управління ризиком, як правило, містить інформацію про: ризики та їх перелік (класифікацію); ризики, вплив на які є виправданим; заходи та методи управління ризиками, відповідно до їх різновиду та контексту прояву; план проведення превентивних заходів (із зазначенням термінів і відповідальних за виконання); потенціали превентивних заходів за кожною з класифікаційних груп; план проведення заходів з ризик-менеджменту (із зазначенням термінів і відповідальних за виконання); рівень значущості залишкових ризиків (після здійснення методів трансформації ризиків) для досягнення мети функціонування організації; план заходів щодо ресурсного забезпечення управління ризиками, у тому числі і залишкових; особливості реалізації суб'єктом ризик-менеджменту функції контролю на кожному з етапів управління ризиками; критерії оцінювання ефективності програми управління ризиками тощо [16].

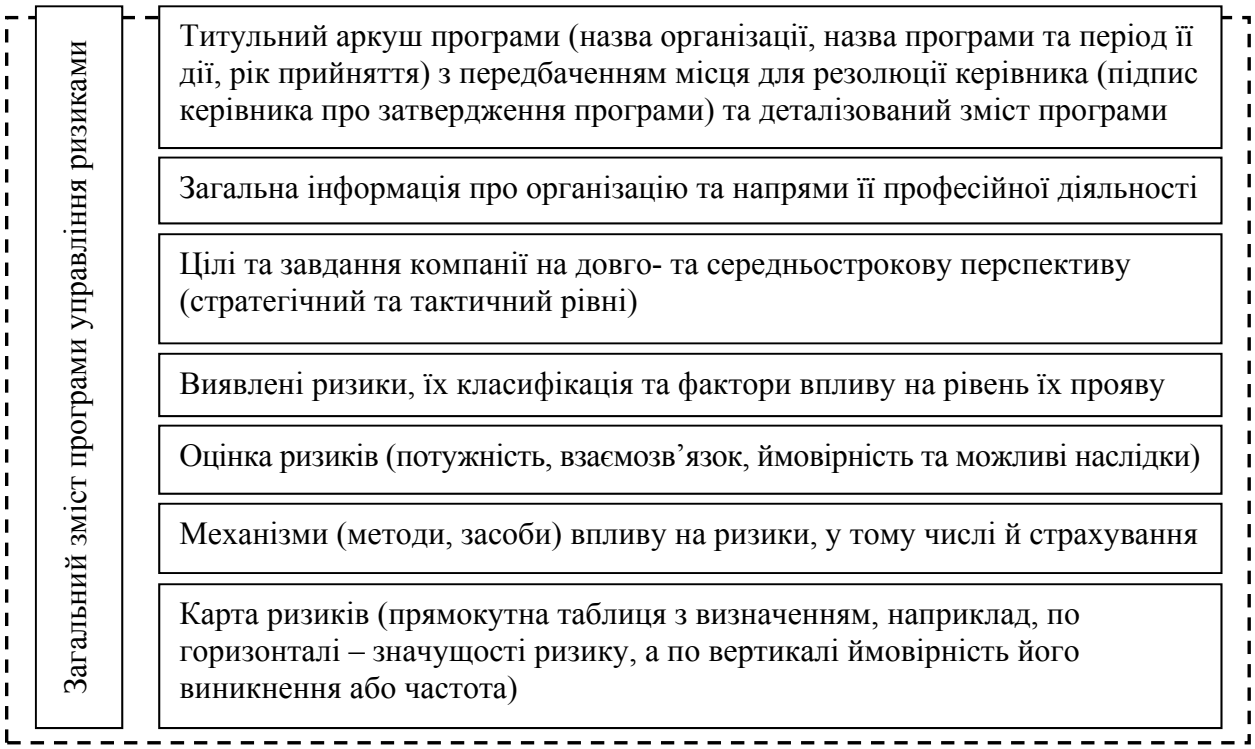


Рис. 4.4. Загальна структура програми управління ризиками [11]

Для здійснення комплексного аналізу підприємств і подальшої розробки заходів з підвищення їх стійкості доцільне використання відносних показників. Вибір показників стійкого розвитку обумовлений специфікою діяльності підприємств, значиму роль в якій грають наявні резерви. Аналіз

робіт вітчизняних і зарубіжних вчених дозволив визначити таку класифікацію чинників ризикової стійкості підприємства (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Класифікація чинників ризикової стійкості підприємства [5, 11]

Класифікаційна ознака	**Клас факторів**
За джерелами походження	зовнішні; внутрішні
За тривалістю дії	постійні; тимчасові; епізодичні
За характером прояву	циклічні; нециклічні
У напрямку впливу	стимулюючі; стримуючі
За можливістю регулювання	регульовані; нерегульовані
За характером міжфакторної взаємодії	незалежні; взаємозалежні
За внутрішньою структурою	одиничні (елементарні); комплексні
За характером виникнення	первинні; похідні
За ступенем корисності	корисні; нейтральні; шкідливі; зайві (дублюючі)
За роллю в забезпеченні фінансової стійкості	головні; основні; допоміжні

Практична значимість системи діагностики ризиків полягає в отриманні більш точних оцінок здатності підприємства розраховувати на свій потенціал за умови забезпечення поточної діяльності необхідними ресурсами. При цьому дотримана основна вимога доступності інформаційної бази, на основі якої проводиться аналіз ризиків.

Таким чином, зовнішні чинники включають в себе дві групи факторів:

– фактори макросередовища (середовища непрямого впливу) – це фактори, які об'єктивно обумовлені можливістю і необхідністю регулювання економічних процесів. Ці фактори не стосуються безпосередньо діяльності суб'єкта господарювання, але можуть впливати на його управлінські рішення і знаходяться поза сферою регулювання управління суб'єктів господарювання. Макросередовище включає економічні, політичні, соціальні, правові, технологічні та екологічні чинники, які відображають соціально-економічні відносини в країні і в суспільстві в цілому;

– фактори мікросередовища (середовища прямого впливу) – це фактори, що формуються на рівні суб'єкта господарювання, пов'язані з його положенням на ринку і взаємовідносинами з суб'єктами зовнішнього середовища. Це такі фактори, як споживачі, постачальники, кредитори, конкуренти, наймані працівники, державні установи та інші.

До основних елементів зовнішнього макросередовища, які впливають на стійкість підприємства, доцільно віднести: нормативно-правові, соці-

ально-демографічні, економічні, технологічні, природно-географічні (екологічні), політичні і т.д.

До основних елементів зовнішнього мікросередовища (безпосереднє оточення) підприємств відносяться компоненти, які безпосередньо (прямо) впливають на функціонування підприємств. Тобто все те, що визначає місцезнаходження підприємства на ринку серед конкурентів і формує його конкурентні позиції, від яких залежить його подальший фінансовий добробут. Чим інтенсивніше конкурентна боротьба, тим складніше підприємству вижити і підтримувати свою стратегію стійкого розвитку. До факторів мікросередовища відносяться:

– галузеві умови функціонування (середньогалузева рентабельність, інтенсивність конкуренції, структура обігу витрат, розмір інвестицій в галузь, розмір і темпи зростання відповідного ринку, кількість працюючих і т.д.);

– стан конкурентного середовища у визначеному сегменті, що визначається під впливом боротьби «п'яти сил конкуренції»: сила конкурентної боротьби серед підприємств; пріоритетність товарів (послуг), що є незамінними і задовольняють потреби споживача за ціною; можливість появи нових конкурентів, що спровокує певні загрози; економічні аспекти функціонування і здатності постачальників; економічні можливості покупців товарів та послуг. Ці сили значним чином впливають на силу конкурентної боротьби і можуть змінити позиції підприємства на ринку;

– характер конкурентної боротьби між підприємствами у межах одного виду економічної діяльності на даному сегменті ринку (цілі конкурентів, характерні риси проведення ними товарної та цінової політики, індивідуальні особливості організації збуту, прийоми та заходи стимулювання реалізацій власного продукту, фінансовий стан, потенціал конкурентів). Окреслення та облік цих факторів, спрямовані на забезпечення переваг, надають змогу змінити тактику поведінки, що прямо пов'язано з подальшими фінансовими результатами діяльності.

В якості основних компонентів зовнішнього мікросередовища виділимо: споживачів послуг; конкуруючі сфери діяльності та галузі.

Внутрішні чинники залежать від діяльності підприємства і відображають не тільки обсяг сукупного господарського потенціалу підприємства, а й ефективність його використання. Негативний або позитивний вплив даних чинників в основному визначається грамотністю політики менеджменту і маркетингу.

Метою розвитку підприємства є оптимальний розподіл ресурсів для забезпечення безперебійного виробничого процесу. Таким чином, стійкий розвиток підприємства залежить від якості управління всією сукупністю фінансово-господарських та виробничих факторів і визначає результати діяльності підприємства.

До внутрішніх чинників (факторів впливу), що здійснюють тиск на рівень адміністрування ризиків підприємства, відносяться наступні:

– склад і структура запропонованих послуг, що надаються, і продукції, що випускається;

– склад і структура активів і наявного капіталу, стратегія і тактика управління окремими елементами;

– зміст фінансових ресурсів, поетапне управління ними;

– технологія, технічне забезпечення і рівень інноваційної складової в загальній діяльності;

– кадрова, інноваційна, дивідендна політика, мотивація працівників, організаційна структура підприємства і т.п.

Внутрішні чинники стійкості підприємства залежать безпосередньо від організаційної структури самого підприємства і його системи управління ризиками зокрема. Іншим важливим інструментом управління ризиками є оптимальний склад і структура потенціалу підприємства, а також ефективне управління ним. Механізм впливу цього інструменту полягає в наступному: капітал протягом кругообігу постійно змінює свою форму, перетворюючись з грошових ресурсів у товарні запаси, потім – у дебіторську заборгованість і, нарешті, – знову набуває грошову форму, завершуючи цикл руху капіталу.

Важливою умовою задля успішного функціонування підприємства є не тільки здійснення аналізу його стійкості, а й одночасне уміння використовувати аналітичні здібності та управляти чинниками, що здійснюють вплив на загрози стійкості підприємства. Облік вищевикладених зовнішніх і внутрішніх факторів допоможе управлінцям при схваленні рішень зменшити ризик опинитися на краю банкрутства і підвищить фінансову стійкість та ефективність своєї діяльності.

Провівши дослідження усієї сукупності факторів, що впливають на стан стійкого розвитку підприємства, узагальнивши інструментарій управління ризиками, пропонуємо схему управління ризиками підприємств для забезпечення їх ефективної діяльності, в якій розкривається механізм впливу інструментів забезпечення сталого розвитку на індикатори ефективної діяльності. Управління ризиками як невід'ємна складова загального процесу управління підприємства для забезпечення ефективної діяльності значною мірою визначається специфікою їх функціонування, організацією власного бізнес-процесу, відповідно умов побудови ринкової моделі господарювання.

Для збереження стратегічного характеру і обґрунтування довгострокових перспектив стійкого розвитку підприємства важливо застосовувати організаційно-економічний механізм, що дозволяє окреслити взаємну узгодженість усіх етапів процесу і впливів складових й формалізувати та здійснювати управління ризиками, завдяки раціональній розробці та

подальшій поетапній реалізації (рис. 4.5). За структурною будовою концепція формування стратегії управління ризиками може бути схарактеризована як послідовність етапів, що у своїй сукупності створюють комплексну й узагальнюючу систему наявних функціональних зв'язків між окремими об'єктами, суб'єктами, підсистемами, методами та іншими важливими елементами процесу розробки та впровадження стратегії й досягнення першочергових цілей (підвищення ефективності управління, реструктуризація та модернізація бізнес-процесу, раціональне функціонування господарських систем).

Рис. 4.5. Схема концепції формування стратегії управління ризиками підприємства

Спрямованість управління в описаному організаційно-економічному механізмі управління ризиками проходить цикл розробки та реалізації управлінських рішень.

Першим кроком (перший етап) здійснюється декомпозиція цілей запобігання ризиків підприємства на підставі визначення поточних завдань відповідно до перспективних планів його діяльності та розвитку. Цілі стійкого розвитку формуються під впливом факторів, спрямованості розвитку та появи нових технологій ухвалення управлінських рішень. При цьому визначається характер майбутніх змін, принципи реалізації концепції та загальні риси стратегії розвитку підприємства.

На другому етапі відбувається дослідження зовнішнього впливу факторів і оцінюється фактичний обсяг ресурсів та організаційні можливості здійснення господарської діяльності.

Метою третього етапу є виявлення прийнятних інструментів формування стратегій, оцінювання ефективності, взаємної узгодженості майбутніх структурних перебудов з основними цілями розвитку підприємства.

Далі проектується система управління стратегіями розвитку, місце й умови застосування тих чи інших функцій.

На тлі проведеного аналізу (четвертий етап) окреслюється альтернативна множина запропонованих стратегій управління ризиком та здійснюється остаточний вибір найбільш оптимальної. Обґрунтовані стратегії та проекти розвитку підприємства в підсистемі прийняття рішень проходять процес валідації, оцінювання ефективності та розробки проектної документації.

П’ятий етап відбувається у пошуку ресурсних можливостей задля реалізації прийнятої стратегії управління ризиками. Крім пошуку власних ресурсних джерел підприємство має обґрунтувати та презентувати проекти для залучення зовнішніх джерел фінансування розвитку.

Наступний етап складається з обґрунтування комплексу заходів для реалізації стратегії чи проєкту, обраних на попередньому етапі, а також відбувається вибір ефективного інструментарію реалізації запропонованих заходів, визначення та структурування ресурсних джерел, побудова графіків виконання робіт.

Далі йде етап втілення обраної стратегії в систему управління, тобто практична реалізація заходів запобігання ризиків, що включає контроль і координацію їх виконання та проведення остаточних підсумків. Визначення невідповідності стратегічних цілей досягнутим результатам, керуюча підсистема окреслює коло проблем підприємства та розробляє альтернативні варіанти їх вирішення з метою мінімізації ризиків, а також формуються нові сценарії управлінських заходів відповідно до нових ситуацій.

Підсумовуючи результати реалізації стратегії чи проекту, обов’язково включати етап оцінювання заходів запобігання ризиками та визначення їх ефективності. При правильному обґрунтуванні напрямків, інструментів та

прогнозуванні ефектів підприємство на сьомому етапі управління інноваційним розвитком отримує перші економічні ефекти, що стають основою для формування й нарощування інноваційного потенціалу.

Заключний етап формування стратегії управління ризиками відображає ефективність реалізації проектів та стратегій. Одним із найважливіших аспектів у процесі формування системи адміністрування ризиків є забезпечення ефективного управлінського впливу на цей процес (рис. 4.6).

Процес адміністрування ризиків дуже складний та обумовлює високі кваліфікаційні вимоги до управлінського персоналу, широкий спектр знань у сфері аналітико-економічних, техніко-технологічних та організаційних процесів. Реалізація сформованої та стратегії управління ризиками підприємства буде здійснюватися через використання системи формальних і неформальних заходів та методів, які спираються на використання суб'єктивної та об'єктивної інформації.

Наявна інформація має бути необхідною і достатньою для розробки і реалізації відповідних рішень на всіх етапах ризик-менеджменту.

Для забезпечення стійкого розвитку, ефективності діяльності та підтримки конкурентних позицій на ринку на підприємстві виникає необхідність формування власної стратегії запобігання ризикам – загальний перспективний напрямок розвитку підприємства на основі визначення стратегічних цілей та тактичних завдань, узгодження потенціалу суб'єкта господарювання з умовами трансформацій зовнішнього середовища та обґрунтування і впровадження комплексу заходів, які забезпечують результативність управління ризиками, на основні наступних принципів:

– орієнтація діяльності суб'єкта господарювання на цілі перспективного розвитку з урахуванням економічних інтересів його власників;

– багатоваріантність напрямків стійкого розвитку підприємства, що обумовлено трансформаційними змінами глобального економічного середовища;

– безперервність адаптації обраної стратегії до змін, що відбуваються у конкурентному середовищі підприємства;

– комплексність стратегічних рішень при формуванні стратегії розвитку,

– узгодженість напрямів господарської діяльності з наявними резервами підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

Процес управління ризиками, тобто практичні заходи, які безпосередньо здійснюють суб'єкти управління завдяки використанню засобів, важелів, стимулів, за допомогою яких у їх діалектичній єдності зі структурними елементами адміністрування ризиків та його організаційного забезпечення відбувається цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління (рис. 4.7).

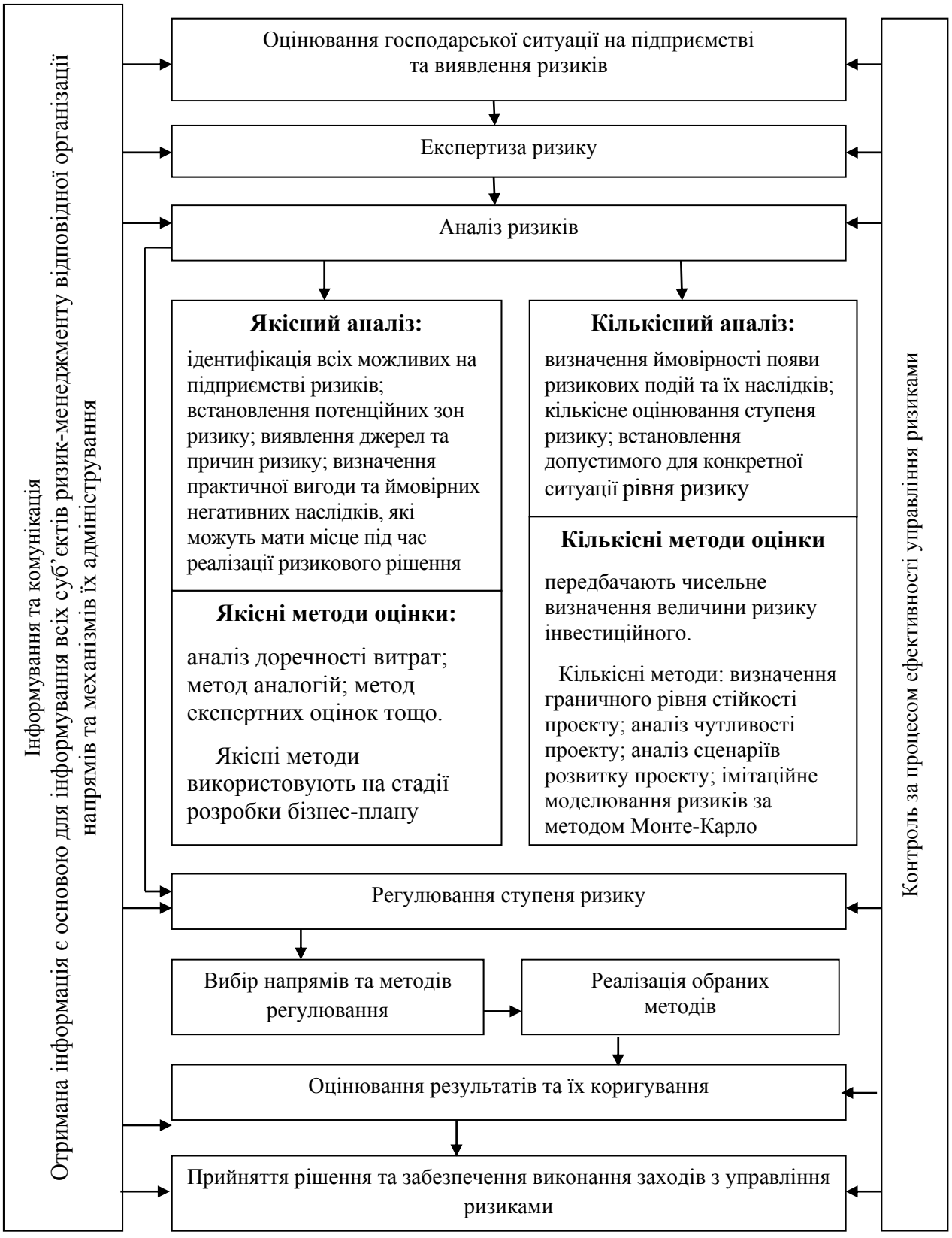


Рис. 4.6. Процес управління ризиками на підприємстві

Процеси управління ризиками:

1) Виявлення, ідентифікація, аналіз та оцінка ризиків – процес моніторингу безпосередньо самих ризиків, а також середовища, у межах якого вони виникли (можуть виникнути).

2) Опрацювання методики моніторингу ризиків (алгоритм та методи виявлення; напрями аналізу; процедури обговорення; критерії оцінювання; порядок формалізації (документування) тощо).

3) Прийняття рішень щодо управління ризиками (визначення суб'єктів ризик-менеджменту та їх компетенції; обґрунтування методів управління ризиками).

4) Встановлення та підтримання взаємодії (професійної комунікації) між суб'єктами та об'єктами ризик-менеджменту (підзвітність, періодичність, ієрархічність тощо).

5) Забезпечення функціонування та розвитку системи внутрішнього та зовнішнього контролю щодо ефективності процедур ризик-менеджменту.

6) Визначення механізмів корегування змісту та практики функціонування системи ризик-менеджменту, а також напрямів її розвитку.

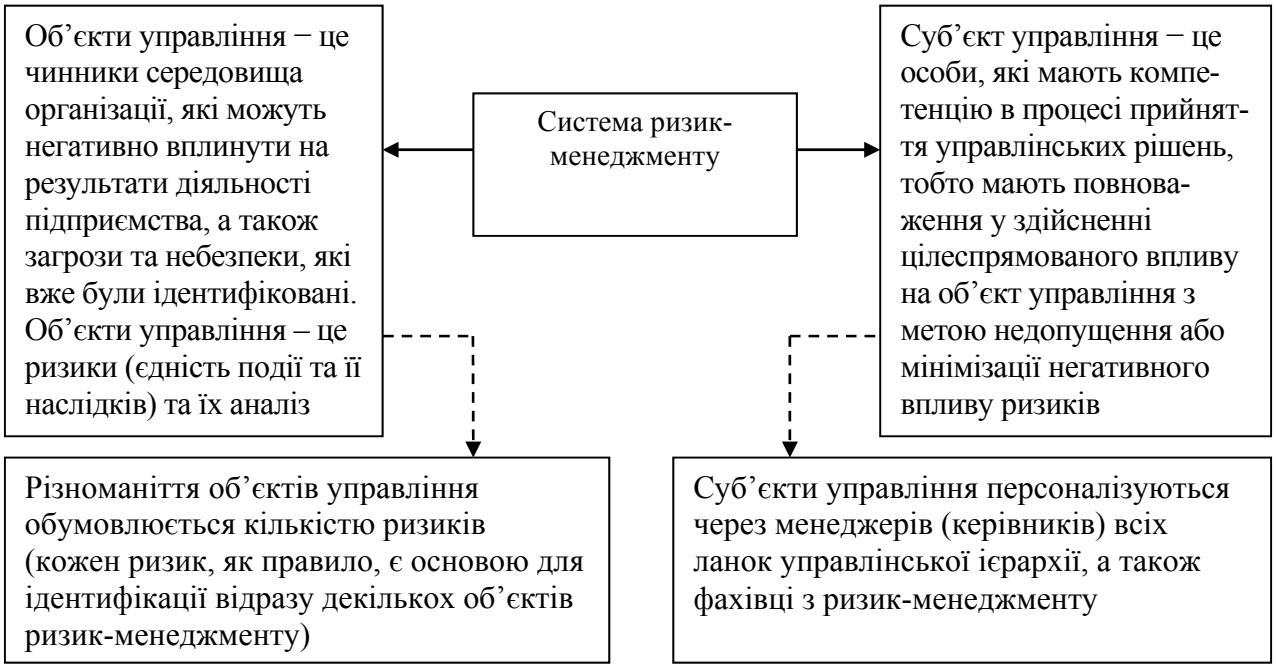


Рис. 4.7. Загальне уявлення про об'єкт та суб'єкт ризик-менеджменту

Концепція формування стратегії управління ризиками підприємства припускає проведення наступних дій: виявлення структури ризиків; аналіз конкурентних переваг і слабких сторін діяльності підприємства; формування власного підходу діагностики ризиків, оцінка умов виникнення ризиків; інтегральна оцінка стійкості до загроз; розробка загальної й локальної стратегій зі зміцнення й розвитку потенціалу підприємства.

Зовнішнє середовище підприємства досліджується з метою виявити обставини (або тенденції), які можуть вплинути на здатність підприємства виконувати свої функції. Для бізнесу зовнішнім середовищем є ринок, державне регулювання і поведінка конкурентів. Типові сфери аналізу включають економіку, демографію, соціокультурний аспект, політико-інституційну і технологічну сферу. Уже на цій стадії дослідження повинно

носити стратегічний характер, має необхідність визначення загроз і можливостей та визначається головний напрямок розвитку і дії підприємства.

Зафіксувавши стан зовнішнього середовища як контекст розвитку, підприємство потім враховує внутрішні ресурси, можливості і обмеження (Сильні і Слабкі сторони). Ключовим на цій стадії є співвіднесення внутрішніх ресурсів із зовнішніми погрозами і можливостями. Сильні сторони організації повинні бути ще більш посилені, слабкі сторони виправлені. Типові питання, що виникають на цій стадії: чи достатні існуючий персонал або фінансові ресурси, щоб впоратися з викликами, виявленими при зовнішньому аналізі. Підприємству також необхідно враховувати свої внутрішні юридичні, професійні або творчі ресурси. Зміни можуть вимагатися в підготовці кадрів, структурі організації та розроблення програм, як і в багатьох інших аспектах. Перша і друга стадії є підготовчими, вони дозволяють визначити умови, необхідні для розробки стратегії розвитку потенціалу.

Здатність підприємства реалізувати стратегію управління ризиками залежить від внутрішніх можливостей підприємства і зовнішніх умов господарювання. Внутрішні можливості визначаються рівнем матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства.

Стратегічне управління ризиками пов’язано з управлінням розвитком матеріальних ресурсів, що включають в себе сировину і матеріали; трудові ресурси; технологічні ресурси; фінансові та інформаційні ресурси. Також стратегічне управління ризиком засноване на нематеріальних ресурсах, до яких входять нематеріальні активи; компетенції персоналу; відносини з іншими суб’єктами ринку; організаційні ресурси; творчі можливості; бренди. Реалізація та використання внутрішніх можливостей підприємства на базі існуючих ресурсів формують відповідне стратегічне управління.

Стратегічне управління ризиком – це управління сильними сторонами підприємства, які обумовлюють ефективний розвиток його потенціалу. Тому під стратегічним управлінням ризиком розуміється управління, яке впливає на реальну фактичну здатність до перетворення загроз в переваги для досягнення поставленої мети стратегічного розвитку та виражає можливості й інтегральну спроможність підприємства із задоволення потреб ринку [7].

Структурні перетворення є важливим заходом активізації кадрового потенціалу підприємства. Використання системного підходу при формуванні структури механізму управління ризиками підприємства забезпечує розподілення по рівнях системи. Також при ранжуванні структури управління ризиками підприємства використовується комплексний підхід, який дозволяє об’єднати переваги ресурсного й функціонального підходів та представити стратегію управління ризиками як взаємодію складових: організаційної, фінансової, маркетингової, інноваційної й виробничої підсистем, які забезпечуються відповідними кадровими, фінансовими, інформаційними, матеріально-технічними й технологічними ресурсами.

Зв'язок елементів механізму управління ризиками підприємства, в рамках якого вони взаємодіють, також здійснює вплив на посилення потенціалу стратегічного розвитку. Вочевидь, вплив кожного структурного елемента на розвиток потенціалу відрізняється. У процесі функціонування механізму важливість впливу кожного елемента буде визначатися ринковими трансформаціями і особливістю господарювання самого підприємства.

Таким чином, при застосуванні механізму управління ризиками підприємства виникає необхідність комплексної взаємодії елементів його структури з метою досягнення синергічного ефекту. Все означене вище необхідно враховувати при розробці і реалізації стратегії управління ризиками підприємства, звертаючи увагу на внутрішні можливості і зовнішні конкурентні переваги підприємства, які залежать від відповідних потенціалів, які його визначають.

При теоретичному обґрунтуванні основних об'єктних складових механізму формування та реалізації стратегії управління ризиками пропонуємо виділити ресурси, можливості, систему управління та компетенції, що дозволить структуризувати впливи відповідно до процесів їх трансформації. Адміністрування ризиків може складатись з таких частин: презентація системи управління ризиками з акцентом уваги на політику управління ризиками; незалежна система управління ризиками; документи, які регламентують управління ризиками; структура підрозділу з управління ризиками; механізм розгляду інформації, яка має відношення до компетенції ризик-менеджменту; організаційне забезпечення управління ризиками (визначення компетенції кожного підрозділу щодо управління ризиками); визначення основних напрямів діяльності організації у звітному періоді; план з управління ризиками на наступний період; фактори ризику (описування ризику та заходів щодо його пом'якшення, ослаблення); методи і підходи до управління ризиками; етапи управління стратегічними ризиками; система контролю ризик-менеджменту; характеристика ділового середовища, у межах якого організація здійснює свою професійну діяльність; страховий захист (мета, різновиди та об'єкти страхування) тощо.

Функціональний підхід до структуризації процесу формування та реалізації стратегії управління ризиками дозволяє в сфері оптимізації складу ресурсів досягти максимальної ефективності їх використання та формування резервів. Реалізація впливів суб'єкта організаційно-економічного механізму управління ризиками на об'єкт здійснюється за допомогою основних управлінських функцій: планування, організації, мотивації, аналізу, контролю, координації.

Структуру економіко-організаційного механізму формування та реалізації стратегії управління ризиками підприємств становлять наступні складові підсистеми:

– управлінська підсистема, що включає такі елементи, як функції управління, фактори, системоутворюючі властивості потенціалу, принципи, методи управління, інструменти та стратегії досягнення визначених напрямів розвитку. Необхідно зазначити, що обґрунтовано елементи управлінської підсистеми з урахуванням особливостей об'єкта механізму формування та реалізації стратегії управління ризиками;

– підсистема елементів, до якої віднесено ресурси, систему управління підприємством, можливості та компетенції. Управління кожним із зазначених елементів конкурентоспроможності залежить від їх місця і році в системі реалізації цілей розвитку підприємства;

– цільова, що орієнтована на економічні ефекти від реалізації конкурентних переваг;

– організаційна, що включає ключові параметри формування рівня конкурентоспроможності та ринковий статус підприємства. Крім того організаційна складова, як і методичного забезпечення, взаємопов'язана з підсистемою управління і підпорядковується функціям та принципам здійснення впливів на процеси адміністрування ризиків;

– підсистема методичного забезпечення ґрунтується на методах й інструментах управлінської підсистеми. В роботі методи управління розподілено за функціональними сферами діяльності підприємства і включають: економічні, техніко-технологічні, організаційно-управлінські та соціально-правові;

– підсистема результатів, що відображає специфіку діяльності підприємства, потреби у розширенні виробництва продукції, або послуг і взаємодії підприємств різних видів і форм господарювання.

Важливим є адміністрування ризиків і забезпечення оптимальної та збалансованої взаємодії елементів всіх підсистем підприємства, активізація та відтворення конкурентного потенціалу всієї господарської системи; все це забезпечує синергічний ефект. В даному підході управління ризиками доцільно ототожнити з забезпеченням стійкого економічного розвитку господарської системи та адміністрування її управління на необхідному рівні. Слід відзначити, що елементи механізму формування та реалізації стратегії управління ризиками наведених вище підсистем мають складну ієрархічну структуру, які в свою чергу пов'язані між собою та взаємодіють відносно стратегічних цілей розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Також треба враховувати відкритість господарської системи, яка передбачає активний вплив на кожний її елемент, що в свою чергу потребує реагування на зміни будь-якого характеру.

З метою підвищення рівня обґрунтованості прийнятих рішень зі стратегічного управління ризиками акцентуємо, що при його формуванні необхідно застосовувати процесний підхід. Методичний підхід до

формування та реалізації стратегії управління ризиками підприємства схематично представлений на рис. 4.8.

Розроблений нами методичний підхід дозволить підприємствам узагальнити досвід їх стратегічного розвитку та систематизувати діяльність в області стратегічного управління ризиками.

Представлений методичний підхід до формування та реалізації стратегії управління ризиками підприємства включає в себе наступні етапи.

І. Підготовчий, або діагностичний етап. Мета даного етапу – збір і попередня оцінка інформації про ринок і діяльність підприємства. Даний етап передбачає зовнішній і внутрішній аналіз умов функціонування.

Зовнішній аналіз включає:

– аналіз умов макроклімату;

– визначення стану галузі;

– аналіз перспектив розвитку господарського комплексу;

– аналіз конкурентного середовища в галузі і оцінка позиції підприємства в ній.

Внутрішній аналіз підприємства передбачає:

– структурний аналіз (оцінка організаційної структури підприємства, функціональних зв'язків, персоналу);

– ресурсна інвентаризація підприємства (аналіз потенціалу підприємства);

– фінансово-економічний аналіз підприємства.

ІІ. Розроблювально-впроваджувальний етап включає наступні заходи:

– проведення аналізу середовища підприємства;

– розробка місії і цілей підприємства;

– визначення функціональних цілей за основними сферами управління підприємстом (табл. 4.2).

ІІІ. Забезпечувальний етап передбачає:

– декомпозиція цілей управління ризиками;

– визначення функціональних зон управління ризиками;

– програма управління ризиками.

IV. Контрольний етап включає:

– визначення майбутніх конкурентних переваг підприємства;

– оцінку реалізації інноваційної стратегії підприємства за допомогою встановлення цільових індикаторів (орієнтирів) її здійснення;

– коригування інноваційної стратегії.

Контроль реалізації стратегії рекомендуємо здійснювати на підставі аналізу цільових індикаторів (орієнтирів) інноваційного розвитку підприємства.

Реалізація розроблених напрямів формування та реалізації стратегії управління ризиками підприємства передбачає певні витрати, які можуть істотно змінюватися як у часі, так і за своїм рівнем.

Рис. 4.8. Методичний підхід до формування
та реалізації стратегії управління ризиками підприємства

Таблиця 4.2

Пропонована технологія проведення розроблювально-впроваджувального етапу формування стратегії розвитку підприємства

Захід	**Зміст заходу**	**Показники та методи, що використовуються для аналізу**
Аналіз інноваційного мікросередовища (замовники, конкуренти, постачальники)	1. Аналіз продуктового портфеля підприємства (основний і перспективний) – якісні характеристики продукту (ціна, обсяги випуску, аналоги, відмінні риси, стадія життєвого циклу). Пропозиції із підвищення ефективності роботи. 2. Перелік та характеристика основних конкурентів. 3. Перелік та характеристика постачальників, пропозиції щодо оптимізації роботи з ними	Графічні методи, ситуаційний аналіз, кабінетні дослідження, спостереження, опитування, анкетування, портфельний аналіз
Аналіз внутрішнього середовища (технологія, якість, персонал, фінанси та економіка)	1. Порівняння існуючої технології зі світовими лідерами. 2. Порівняння якості виробничого процесу із основними конкурентами і світовими стандартами. 3. Принципові положення кадрової політики, необхідність створення нових підрозділів. 4. Показники фінансового стану підприємства	Графічні методи, ситуаційний аналіз, кабінетні дослідження, спостереження, опитування, анкетування, портфельний аналіз
Аналіз сильних та слабких сторін металургійного підприємства	Формулювання сильних і слабких сторін металургійного підприємства, його можливостей і загроз	SWOT-аналіз
Вибір типу інноваційної стратегії	1. Визначення конкурентних переваг підприємства. 2. Формулювання стратегічних альтернатив	
Розробка місії і стратегічних цілей підприємства	1. Визначення місії підприємства. 2. Вироблення головної мети. 3. Розробка довго-, середньо- та короткострокових цілей підприємства	
Визначення функціональних цілей за основними сферами управління підприємством	Перелік функціональних цілей за основними сферами управління підприємством (фінанси, маркетинг і збут, управління виробництвом і якістю продукції, управління персоналом)	Графічні методи, ситуаційний аналіз, дослідження, спостереження

Результативність управління ризиками визначається впровадженням у практику раціональних методів, які залежать від досвіду співробітників та можливостей суб'єкта господарювання. Також необхідно орієнтуватися на зменшення сукупних витрат або отримання максимально можливої вигоди. Але найкращим рішенням з вибору напряму запобігання ризику є впровадження обґрунтованого комплексу методів адміністрування ризиками.

На нашу думку, основний акцент управління ризиком на підприємстві повинен бути саме на питанні підбору висококваліфікованого персоналу. Підприємство має активізувати власні зусилля у наступних сферах роботи з персоналом.

1) Кадрове планування, яке відображає політику та стратегію організації, визначає якісні та кількісні потреби у персоналі. Планування персоналу встановлює чіткі рамки щодо професійної належності, кваліфікації та кількості працівників, які необхідні для підприємства.

2) Аналіз роботи, нормування праці та оцінка ефективності дозволяє розробити вимоги і критерії, згідно з якими будуть обрані кандидати на конкретні вакансії з адміністрування ризиками. З іншого боку, оцінка діяльності працівників у майбутньому дозволяє визначити ефективність самого процесу відбору.

3) Система стимулювання дозволяє розробити політику стимулювання працівників та набір стимулів, що будуть спрямовані на реалізацію моделі адміністрування ризиками, які відповідають вимогам, які необхідні для роботи, та допомагають утримати вже найнятих працівників.

4) Організаційна культура, що поєднує в собі порядок, стандарти поведінки та цінності робочої сили, які запроваджені на підприємстві, враховуючи їх при встановленні критеріїв, які використовуються у пошуках та підборі нових співробітників.

5) Навчання – це продовження процесу відбору та адаптації нових співробітників компанії, яке спрямоване на освоєння новачками знань і навичок, які необхідні для успішної роботи підприємства.

Для проведення оцінки ефективності моделі адміністрування ризиками на практиці застосовують такі групи показників: загальні результати діяльності компанії – валовий обсяг виробництва, валова продукція на одного працівника, фондоозброєність, прибуток на одного співробітника, рентабельність тощо; показники продуктивності праці управлінського персоналу – валове виробництво на одного працівника, задіяного до управління, або на один людино-день, витрачений на управління, прибуток на одну людино-день, витрачений на управління, тощо; показники ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства – питома вага заробітної плати керівного складу у загальному фонді заробітної плати підприємства, питома вага витрат на управлінський персонал у структурі виробничих витрат тощо. Результатом ефективності системи управління персоналом може бути зниження витрат на адміністрування ризиками, яке досягається за рахунок оптимізації кількості співробітників, які займають керівні посади та підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Підсумовуючи, зазначимо, що: вибір суб’єктами управління ризиками різновиду моделі адміністрування ризиків залежить від фінансових можливостей організації та здатності її експертів оцінити кожен з існуючих ризиків (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Персоналізація суб'єктів управління ризиками
в залежності від етапу процесу їх адміністрування

Етап адміністрування ризику	**Основні суб'єкти, які задіяні у заходах адміністрування ризику**
1. Ідентифікація ризику	Працівники структурного підрозділу, до функціональних повноважень якого входять питання формування та забезпечення ефективного функціонування системи ризик-менеджменту; працівники структурних підрозділів
2. Описання ризику	Працівники структурних підрозділів, в яких були ідентифіковані ризики, а також експерти структурного підрозділу, до функціональних повноважень якого входять питання формування та забезпечення ефективного функціонування системи ризик-менеджменту
3. Оцінювання ризику	Працівники структурного підрозділу, до функціональних повноважень якого входять питання адміністрування фінансової та страхової діяльності, а також експерти структурного підрозділу, до функціональних повноважень якого входять питання адміністрування фінансової та страхової діяльності, а також експерти структурного підрозділу, до функціональних повноважень якого входять питання формування та забезпечення ефективного функціонування системи ризик-менеджменту
4. Ранжування ризиків відповідно до їх значущості	Ті ж особи, які були визначені вище (див. п. 3), а також топ-менеджмент організації та її засновники (акціонери)
5. Інформування та комунікація	Ті ж особи, які були визначені вище (див. п. 1), а також топ-менеджмент організації, її засновники (акціонери) та представники регулюючих органів
6. Конкретизація та реалізація заходів з управління ризиками	Топ-менеджмент організації (прийняття рішень щодо управління ризиками); керівники структурних підрозділів організації, а також працівники структурного підрозділу, до функціональних повноважень якого входять питання формування та забезпечення ефективного функціонування системи ризик-менеджменту
7. Контроль та аналіз ефективності процесу управління ризиками	Ті ж особи, які були визначені вище (див. п. 6)

Ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства забезпечується оптимальним адмініструванням стратегічних напрямків розвитку підприємства, що в свою чергу передбачає підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Управління ризиками охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення результативності господарської діяльності підприємства та мінімізацію (чи майже повне усунення) можливих утрат (збитків) у процесі

здійснення тих або інших операцій. Узагальнення наукових поглядів дали змогу побудувати модель адміністрування ризиками (рис. 4.9).

Процес стратегічного управління ризиками підприємства вимагає проведення певного комплексу необхідних дій: попереднє виявлення та структурування існуючих загроз; ретельне дослідження й окреслення наявних конкурентних переваг та зазначення слабких сторін функціонування суб'єкта господарювання; генерування та остаточне формування методики задля діагностики ризику, оцінки виявлення можливостей; визначення впливу загроз; загально-інтегральна оцінка індикаторів конкурентоспроможності підприємства; розробка та впровадження загальної стратегії й локально-функціональних її аспектів задля зміцнення й подальшого розвитку підприємства.

Запропонована для реалізації концепція з формування напрямів управління ризиками відповідно до прийнятої стратегії на підприємстві повинна бути побудована таким чином, щоб дозволити об'єднати важливі аспекти підсистем довгострокового й поточного управління на підґрунті синергічного ефекту й одночасного раціонального використання сукупного потенціалу суб'єкта господарювання. Отже, процес формування та реалізації стратегії управління ризиками дещо відрізняється від традиційної моделі стратегічного управління підприємством.

В основі формування та реалізації стратегії управління ризиками підприємства лежить управлінська діяльність, яка розглядається як засіб для оптимізації функціонування і розвитку підприємства в цілому. Відповідно до такого підходу вся діяльність підприємства ставиться в пряму залежність від його управлінської активності, а зростання конкурентоспроможності підприємства стає можливим тільки за допомогою впровадження сучасних методів ризик-менеджменту. Що ж стосується традиційної моделі стратегічного управління підприємством, то при такому підході стратегія розвитку розглядається як функціональна і, як правило, не відображає основний вектор розвитку підприємства.

Вивчаючи досвід вітчизняних і зарубіжних підприємств, ми переконалися в тому, що часто альтернативою стратегії зростання, яка проявляється в завоюванні більшої частки ринку, є можливості диверсифікації, створення спільних підприємств (стратегія міжнародного зростання), впровадження при цьому окремих інноваційних проектів лише в тих чи інших сферах діяльності.

При стратегічному аналізі реалізації стратегії управління ризиками підприємства основна увага робиться на оцінці господарського потенціалу, рівня і ступеня його інноваційної активності. На нашу думку, саме в залежності від поточного стану господарського потенціалу та інноваційно-інвестиційної активності підприємства здійснюється вибір тієї чи іншої стратегії.

На практиці часто бувають випадки, коли недостатня оцінка ризиків та активності системи управління призводять до некоректного формулювання стратегічних завдань підприємства.

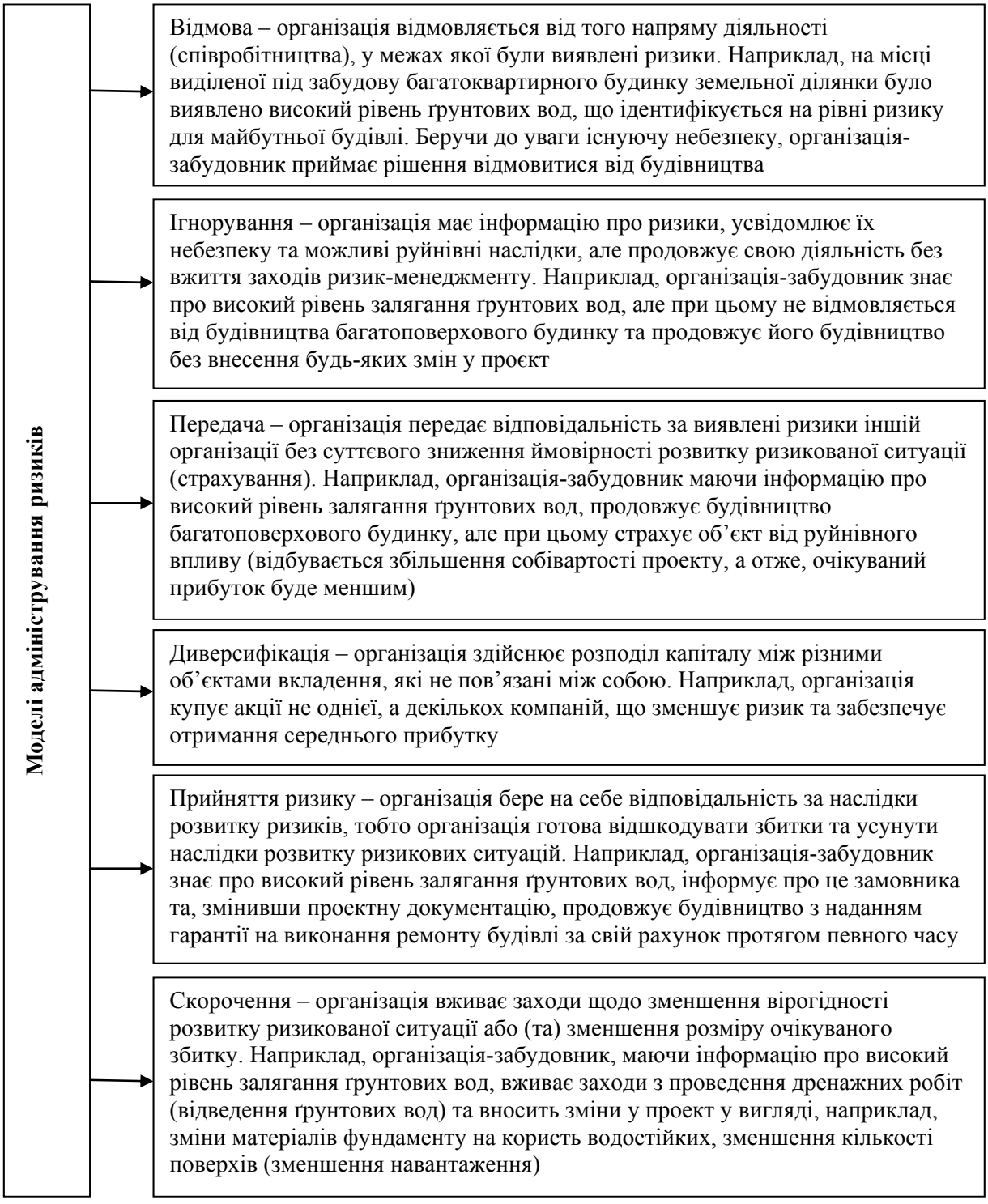


Рис. 4.9. Моделі адміністрування ризиків

Щоб уникнути подібних ситуацій, на етапі розробки стратегії управління ризиками необхідно виключити досяжні альтернативи з високим рівнем віддачі від упровадження управлінських заходів. При формуванні традиційної моделі стратегічного розвитку підприємства основний акцент

робиться на оцінці його ресурсного потенціалу, при цьому рівню інноваційного розвитку підприємства, як правило, не приділяється належної уваги.

Розробка та впровадження стратегії управління ризиками підприємства обов'язково повинна враховувати перспективні напрями інноваційної діяльності, спрямованість на впровадження інновацій у господарську діяльність підприємства. Ми вважаємо, що в місії та декомпозиції цілей стратегії необхідно відзначити, що зростання рівня використання інновацій на підприємстві підвищить його соціальну значимість, сприятиме більш повному задоволенню потреб суспільства.

Список використаних джерел

1. Господарський Кодекс України. URL: https: //zakon.rada.gov.ua/laws/show/43615Text
2. ISO 31000:2018 Riskmanagement – Guidelines. URL: https://www.iso.org/obp/ui/iso:std:iso:31000:ed$2:v1:en
3. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємництві. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
4. Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. *Економічний часопис.* Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 51–55.
5. Горго І. О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник НУБіП України*. 2018. № 284. С. 288–298.
6. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
7. Климчук М. М., Ачкасов І. А., Климчук С. А., Поляк О. П. Вплив ризик-менеджменту на формування стратегії управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифрової економіки: міжнародний досвід. *Бізнес Інформ.* 2021. № 1. С. 272–278.
8. Корж Н. В. Методи управління фінансовими ризиками. *Траектория науки*. 2016. № 10. С. 11–16.
9. Мур А., Кейт Х. Руководство по безопасности бизнеса: практическое пособие по управлению рисками. Москва: Филинъ, 1998. 328 с.
10. Найт Ф. Понятие риска и неопределенности. Альманах: теория и история экономических и социальных институтов и систем. М.,1994. № 5. С. 23–24.
11. Пикфорд Дж. Управление рисками. Москва: Вершина, 2004. С. 220.
12. Ризикогенність та страхування в аграрній сфері (теорія, практика): колект. монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Є. І. Ходаківського. Житомир: Полісся, 2013. 323 с.
13. Тюленєва Ю. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності. *Проблеми науки*. 2010. № 1. С. 39–45.
14. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2. С. 9–13.
15. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. *Committee of Sponsoring Organizations of the Commission Treadway*. URL: https://www.coso.org/Pages/ erm-integratedframework.aspx
16. Risk Management Standard. Risk Institute Management (IRM) / Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC). *National Management Forum risks in the public sector of the economy (Alarm)*. 2002. URL: https://www.slideshare.net/luisvitiritti/risk-management-standard
17. Wilhams T.L. An integrated approach to risk management. *Risk management*. 1996. № 6. P. 22-27.

РОЗДІЛ 5

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах господарювання управління ціновою політикою підприємства залишається постійним процесом обґрунтування формування ціни, визначення її структури, рівня та залежності від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників. Процес ціноутворення орієнтується на відповідну цінову політику підприємства та вибору стратегії розвитку підприємства.

Широке коло питань, пов'язаних із дослідженням проблематики управління ціновою політикою підприємства, було відображено у працях відомих економістів, таких як: Е. Бем-Баверк, Л. Вальрас, Ф. Візер, У. Джевонс, Ф. Кене, Ф. Котлер, К. Маркс, А. Маршалл, К. Менгер, В. Парето, В. Петті, М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт, С. М. Артус, С. Гаркавенко, В. Герасіменко, В. Єсіпов, О. Жегус, В. Котляренко, О. Лівінський, А. Павленко, Т. Панасенко, В. Пінішко, Г. Черевко та ін.

У виробництві цінова політика може мати різні наслідки щодо формування результатів діяльності, отже, здійснюючи цінову політику, підприємству необхідно обґрунтовувати управлінські рішення, виходячи з фінансових наслідків підвищення або зниження цін. Удосконалення ціноутворення на промислових підприємствах слід розглядати як один із головних чинників підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. Від цього залежать конкурентоспроможність підприємства, його стабільне функціонування та динамічний розвиток в непередбачуваних економічних умовах.

Політика ціноутворення передбачає розроблення та вибір загального напряму в ціноутворенні, підходів до визначення ціни для отримання максимального прибутку з урахуванням попиту на продукцію, його властивостей і життєвого циклу, а також напряму зміни ціни залежно від дії зовнішніх та внутрішніх чинників.

Під стратегією ціноутворення розуміють комплексний підхід щодо формування політики цін на довгострокову перспективу, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Стратегії ціноутворення поділяються на базові (співвідношення «ціна – якість») та стратегії цінової адаптації [1].

Слово «стратегія», як відомо, з'явилося дуже давно, походить від грецького «strategia» (мистецтво або наука бути полководцем) та стало означати прийняття довгострокових заходів або підходів. Термін «стратегія» з'явився в економічній літературі в 1950-х рр., коли необхідно було реагувати на зміни у зовнішньому середовищі того часу. Теорія стратегічного управління почала формуватися в 1960-х рр. XX ст., і сучасні дослідники економічної ділової стратегії в загальному її визначенні мають спільне трактування. Таким чином, стратегія – це найбільш раціональна система загальних правил, принципів, прийомів і моделей дій, спрямована на досягнення основних довгострокових цілей розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

В контексті питання щодо управління ціновою політикою підприємства акцентуємо увагу на поняттях ціни та ціноутворення.

В науковій літературі питанню ціни і ціноутворення приділяється особлива увага, адже ціна – це дуже важлива економічна категорія для підприємств.

Отже, ціна – це грошовий вираз вартості товару (або виконуваних робіт, послуг), оскільки вартість будь-якого товару становить основу ціни.

Закон України «Про ціни і ціноутворення» встановлює таке визначення ціни: «виражений у грошовій формі еквівалент одиниці товару».

Взагалі ціна є сумою, яку споживач платить за продукт, або сума цінностей, які споживачі обмінюють на переваги володіння або використання продукту або послуги.

Цінова стратегія також має принципове значення, оскільки вона є своєрідним ланцюгом між підприємством та споживачами. Так, з одного боку, прийняття цінових рішень залежить від вихідних параметрів інших стратегій, а з іншого боку, ціни, маючи величезний вплив на основні показники результатів діяльності підприємства, є найважливішою вхідною умовою побудови практично всіх складових елементів загальної стратегії розвитку підприємства.

Вважається, що стратегії підприємства розробляються на чотирьох різних організаційних рівнях:

- корпоративному;
- діловому;
- функціональному;
- операційному рівні.

Фінанси впливають на ціни у вигляді податків, а інвестиційна стратегія – у вигляді капітальних витрат, що відшкодовуються в ціні [2].

Також вважається за необхідне виділити чотири основні варіанти поведінки підприємства в умовах ринку і відповідні їм цінові політики:

– забезпечення процесу виживання: розроблення програм цінових знижок, установлення ціни на продукцію, яка забезпечить покриття витрат і мінімальну прибутковість;

– максимізація поточного прибутку: як правило, розробляється система цін, яка дасть можливість отримати максимальний прибуток у найближчій перспективі;

– завоювання лідерства за показниками якості: за високої якості продукції використовується система преміальних націнок, за низької – встановлюється низька ціна реалізації;

– завоювання лідерства за показниками частини ринку: система цін має бути гнучкою, привабливою як для покупців, яких цікавлять дешеві види продукції, так і тих, що зацікавлені у продукції високої якості [1].

Також вважається, що цінова політика фірми формується в межах загальної стратегії підприємства та включає цінову стратегію й цінову тактику. «Цінова політика – це мистецтво управління цінами й ціноутворенням, мистецтво встановлювати на товари (послуги) такі ціни і так варіювати ними залежно від положення товару на ринку, щоб поставлені цілі були досягнуті».

Цінова стратегія – це «… набір правил для прийняття цінових рішень, що забезпечують реалізацію цінової політики». Цінова політика підприємства як сукупність методів зміни цін передбачає управління системою цін підприємства в довгостроковому періоді і в кожний поточний момент часу, тобто має стратегічні і тактичні аспекти управління. Отже, управління ціновою політикою реалізується через цінові стратегії.

Таким чином, необхідно завжди порівнювати цінові рішення із загальними цілями підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках, які визначені його стратегією, і враховувати, що цінова стратегія входить у загальну маркетингову стратегію підприємства як елемент збутової діяльності.

Треба зауважити, що різниця між ціноутворенням і стратегічним ціноутворенням – це різниця між реакцією на ринкові умови та проактивним управлінням ними. Це є причиною того, чому компанії з аналогічною часткою ринку і технологіями здобувають такі різні винагороди за їх зусилля. Стратегічне ціноутворення є координацією взаємопов’язаних рішень стосовно маркетингу, конкурентоспроможності та фінансів задля того, щоб встановлювати ціни з точки зору рентабельності. Для більшості компаній стратегічне ціноутворення вимагає не тільки зміну підходу, але й зміни у тому, хто і коли приймає цінові рішення.

Стратегічне ціноутворення також потребує відповідальності з боку керівництва за створення узгодженого набору цінової політики та процедур відповідно до стратегічних цілей компанії.

Стратегічне ціноутворення вимагає нових відносин між маркетингом і фінансами та є проміжною ланкою між маркетингом і фінансами. Це передбачає знаходження балансу між бажанням клієнта отримати високу цінність і потребами підприємства у тому, щоб покрити витрати і отримати прибуток.

На жаль, ціноутворення в більшості компаній більше характеризуються конфліктом, ніж балансом між цими цілями. Якщо ціноутворення спрямоване на те, щоб відобразити цінність для клієнта, конкретні ціни повинні бути встановлені тими, хто найкраще в змозі визначити цю цінність – як розумно припустити, менеджерами з маркетингу і продажу. Але їх зусилля не будуть генерувати стійкий дохід, якщо вони не будуть обмежені відповідними фінансовими цілями [2].

Також дослідниками акцентується увага на принциповій різниці між тактикою і стратегією в управлінні ціновою стратегією підприємства.

По-перше, стратегія має на меті досягнення ретельно обґрунтованих довгострокових цілей, що забезпечать підприємству довгострокові вигоди у майбутньому (конкурентні переваги), в той час, коли тактика спрямована на реалізацію конкретного завдання з метою досягнення конкретної мети й отримання вигоди у короткостроковому періоді.

По-друге, метою стратегії є досягнення незмінних цілей підприємства, у той час як цілі і завдання тактики можуть змінюватися у залежності від ситуації. Тобто стратегія має системний характер, що діє на міжсистемних рівнях, а тактика – ситуаційний характер, що діє всередині окремого елементу системи.

По-третє, стратегія спрямована на створення нових ефективних методів і засобів досягнення обраної мети (розвиток системи, що призводить не тільки до перетворення системи об’єктів з метою зміни (поліпшення) положення певного об’єкта або їх групи, але й зміни причин, що обумовлюють можливий стан системи, тоді як тактика, навпаки, реалізує конкретне завдання в умовах ефективного використання існуючих на підприємстві ресурсів).

По-четверте, стратегія ціноутворення принципово не може бути розроблена без застосування системного підходу, що дозволяє виділити основні елементи, вплив яких на ринкову ціну є безпосереднім, виявити їх взаємодію як в самій системі, так і по відношенню до зовнішнього середовища, а тактика ціноутворення опрацьовує і впроваджує конкретні дії, виходячи з основної стратегії, тобто управління нею здійснюється на основі ситуаційного підходу.

Таким чином, «цінова стратегія» – це довгострокова, обґрунтована форма діяльності підприємства, що спрямована на досягнення головної незмінної цілі підприємства в конкурентному середовищі з метою форму-

вання довгострокового ефективного функціонування підприємства. У свою чергу, поняття «цінова тактика» можна визначити як засіб досягнення мети (сукупність завдань, правил тощо) у межах стратегії ціноутворення, яка може змінюватися в залежності від ситуації (носить ситуаційний характер), має короткостроковий характер, потребує певних ресурсів для досягнення конкретних завдань та є невід'ємною альтернативою стратегії.

Таким чином, процес визначення ціни має системний характер і розкриває наукове пізнання за допомогою різних методів ціноутворення, принципів і засобів їх досягнення з метою отримання обґрунтованих результатів.

Дослідження ціноутворення доцільно здійснювати з позиції маркетингу і менеджменту, що покладено у системний аналіз ціноутворення, оскільки тільки на цих засадах можна підвищити обґрунтованість цього процесу.

Таким чином, можна зазначити, що методика визначення ціни має системний характер і розкриває наукове пізнання за допомогою комплексу методів ціноутворення, принципів і засобів їх досягнення з метою отримання обґрунтованих результатів. Згідно з пропонованою схемою формування стратегії і тактики ціноутворення в маркетингу спостерігаємо, що згідно із системним підходом формування цілей цінової політики вибір стратегії і тактики ціноутворення є компонентами стратегічного маркетингу і складають підсистему маркетингу. Загальна конкурентна стратегія (місія) підприємства при застосуванні системного підходу виконується переважно на «вході» системи (підприємства, фірми, компанії тощо), а реалізація тактики і стратегії в основному на «виході». Завдяки зворотному зв'язку можна оцінити результати реалізації тактики і стратегії ціноутворення й підвищити якість «входу» (докладний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства) [3].

Так, вважається, що процес ціноутворення складається із семи етапів:

Етап 1. Визначення мети ціноутворення (отримання прибутку, виживання підприємства, забезпечення конкурентоспроможності тощо).

Етап 2. Аналіз попиту на товар (оцінювання попиту за різних цін, аналіз факторів впливу на попит, установлення максимальної ціни тощо).

Етап 3. Аналіз витрат (розрахунок постійних, змінних, повних, середніх та маржинальних витрат тощо).

Етап 4. Аналіз цін конкурентів (аналіз реальних цін на конкуруючі товари, порівняння товарів та їхньої якості).

Етап 5. Вибір методу ціноутворення (методи прямого ціноутворення чи непрямого).

Етап 6. Вибір цінової стратегії (стратегія високих цін, низьких цін, проникнення, зняття вершків, ціна – якість тощо).

Етап 7. Встановлення остаточної ціни (перевірка встановленої ціни на відповідність ціновому образу підприємства, прогнозування реакції конкурентів, установлення остаточної ціни).

Ціноутворення має дуже велике значення в сучасній маркетинговій системі, і залежно від його спрямування здійснюється диференціація товарів, формується інноваційна політика підприємства, визначаються особливості сегментування ринку збуту, проводиться управління життєвим циклом товару, системою стимулювання збуту і т. ін. Володіння достовірною інформацією про збутову діяльність конкурентів є основним важелем у прийнятті своєчасних рішень у сфері ціноутворення.

Результатом аналізу цінової політики конкурентів, що підприємство отримує із різноманітних джерел, є мінімізація витрат, зменшення кількості непередбачуваних ситуацій у сфері цінової політики конкурентів. Таким чином, цінова політика повинна бути гнучкою і відповідати зовнішнім умовам.

Ефективна цінова політика керується такими головними рішеннями та функціями, як:

1) контроль над мінімальним рівнем ціни: він не може бути нижче, ніж сумарні витрати на виробництво і реалізацію товару;

2) забезпечення максимально можливого сукупного прибутку від виробничо-збутової діяльності;

3) використання ціни як одного з головних інструментів управління конкурентною ситуацією на ринку;

4) встановлення ціни на більш зручному для споживача рівні, ніж конкуренти;

5) керування загальною ситуацією на ринку;

6) врахування тенденції розвитку факторів зовнішнього середовища, які є непідконтрольними підприємству;

7) підтримка та розвиток загальної стратегії підприємства і відповідність головним його цілям та місії.

Цінова стратегія – найбільш прийнятний для конкретних умов підхід до формування стратегічної ціни, який з мінімальним ризиком забезпечує ефективність виробництва і реалізації товарів.

Цінова стратегія може базуватися на витратах, на попиті, на конкуренції. Важливим у виборі цінової стратегії є визначення стратегії низьких цін, стратегії високих цін та стратегії нейтральних (середніх) цін. У першому варіанті може виникнути ситуація з перевищенням попиту над пропозицією, тобто підприємство повинне розраховувати свої можливості, адже виконання всіх замовлень є першочерговим завданням, щоб не втратити клієнтську базу і своє положення на ринку. Також є небезпека в тому, що споживачі можуть засумніватися в якості продукції. У другому

варіанті підприємство може досить швидко покрити всі витрати, пов'язані з виробництвом і збутом, та отримати прибуток. Перевагою є те, що завищену ціну знизити легше, ніж підняти занижену ціну, а також у споживача не виникне питань щодо якості продукції. Але застосовувати стратегію високих цін бажано тоді, коли є значні бар'єри для виходу на ринок (захист товарів патентами; відсутність або обмеженість можливостей у конкурентів для розроблення та освоєння аналогічної продукції; висока репутація фірми; володіння ефективнішими каналами збуту та ін.). Щодо стратегії нейтрального ціноутворення, то ціни встановлюються на середньому рівні, що склався на ринку.

Отже, вибір стратегії зумовлюється такими факторами, як споживчі властивості, наявність на ринку певної кількості покупців, які могли б заплатити вищу ціну.

Досить ефективним інструментом цінової стратегії підприємства є система цінових знижок. Їх застосовують із метою створення додаткових стимулів для споживачів у придбанні товарів. Розмір знижок залежить від характеру угод, умов поставок та платежів, кон'юнктури ринку на момент підписання контрактів, якісних характеристик товару та інших чинників.

Основними методами маркетингового ціноутворення є:

– методи розрахунку цін на основі витрат;

– метод математичного моделювання залежності ціни від кон'юнктуроутворюючих чинників;

– параметричний метод;

– метод формування ціни з орієнтацією на попит;

– метод ціноутворення на основі споживчої цінності товару;

– метод конкурентного визначення цін.

Деякі особливості існують під час розроблення цінової стратегії на певні асортиментні групи виробів, які можна поділити на взаємозамінні та взаємодоповнюючі. Для встановлення цін на групу однорідної продукції певного рівня якості доцільно використовувати цінові лінії, які дають змогу визначити діапазон цін, а також конкретні значення цін у межах цього діапазону. Існує певна особливість установлення цін на взаємодоповнюючі товари, які не можуть використовуватися окремо. У цьому разі стратегія ціноутворення основних товарів полягає в установленні на них, як правило, низьких цін, а на доповнюючі речі – високих.

У сучасних умовах на формування ціни впливає комплекс політичних, економічних та соціальних чинників. Для підприємства є досить важливим етапом установлення ціни, адже метою його функціонування є отримання максимального прибутку. Також важливо, щоб ціна відповідала якості товару. Обрана підприємством цінова політика впливає на ефективність його роботи на ринку. Кожному підприємству необхідно не

лише виробити, а й збути свій товар з умовою отримання прибутку, а це стає можливим лише за правильного вибору цінової політики та стратегії ціноутворення [4; 5].

Також вибір пріоритетного розвитку діяльності підприємства, тобто вироблення стратегії, залишається скоріше інтуїтивною, ніж формалізованою директорською оцінкою привабливості того чи іншого проекту, і це наслідок того, що підприємства не мають у своєму розпорядженні повноцінних джерел інформації для розроблення стратегії. Постійний контроль цінової політики та коригування цін ще не є фактором успіху. Можна виділити основні правила змін у ціновій політиці:

1. Ціна повинна покривати всі витрати. Цінова політика повинна бути такою, щоб підприємство неодмінно досягало беззбиткового обсягу виробництва продукції.

2. Ціна не повинна бути надто низькою. Така цінова політика може не покрити всіх витрат, а також зменшити прибуток шляхом відмови певного сегменту споживачів, які сумніваються в якості даного товару [6].

Управління ціновою політикою залежить від рівня розвитку промисловості взагалі. Рівень розвитку, наприклад, хімічної промисловості країни впливає на її промисловий розвиток та економічну незалежність у цілому. Хімічний промисловий комплекс України є одним із провідних секторів економіки, орієнтованим на експорт, що також буде впливати на управління ціновою політикою та ціноутворення на підприємстві. За останні роки спостерігався приріст виробництва та експорту хімічної продукції, незважаючи на політичні й економічні кризові явища в країні.

До складу структури хімічної промисловості входять такі спеціалізовані галузі, які використовують різну сировину: основна (неорганічна) хімія, хімія органічного синтезу, гірничо-хімічна промисловість, фармацевтична промисловість, мікробіологічна промисловість, інші спеціалізовані підгалузі (побутова хімія, парфумерна, косметична та ін.). Важливим є той факт, що в загальносвітовій структурі спостерігається зменшення частки європейського хімічного виробництва, адже цей процес пов’язаний із нарощуванням виробництва в Азії, особливо у Китаї, і поширенням контрактного виробництва.

Загальне оцінювання стану вітчизняних хімічних підприємств свідчить про те, що, незважаючи на досить високий виробничий потенціал, більшість виробничих технологій застаріли, частина підприємств є збитковими, а витрати на технічне переозброєння, впровадження ресурсозбережних технологій та інновацій є дуже великими, що впливає на управління ціновою політикою підприємства та знижує конкурентоспроможність хімічної галузі. Підприємствам необхідно інвестувати в інновації значні фінансові кошти у зв’язку з різким подорожчанням природного газу,

відповідно, пріоритетним напрямком розвитку галузі є перехід на енергозбережні технології.

Також управління ціновою політикою підприємства та конкурентоспроможність хімічного промислового комплексу взагалі залежить від державного регулювання та інших заходів, спрямованих на вдосконалення податкової, митної, амортизаційної політики для подальших інвестицій у досліджувану промисловість. Технічне регулювання дозволить підвищити якість і конкурентоспроможність вітчизняної продукції, а створення нетарифних бар'єрів знизить доступ низькоякісної продукції на український ринок. Отже, з одного боку, необхідні державна підтримка щодо захисту українських експортерів на зовнішніх ринках, створення цільових програм для фінансування технічного переозброєння, державне кредитування експорту, а з іншого – відповідальність промислових виробників за організацію виробництва і гарантований збут високоякісної продукції, що в цілому підвищить конкурентоспроможність хімічної промисловості як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Також спостерігається необхідність у резервах, що дозволяють підприємствам більш вільно конкурувати в нестійких умовах внутрішнього та зовнішнього середовищ. Так, наявність матеріальних запасів та запасів готової продукції дозволяє деякий час втримувати свої позиції в умовах різких коливань цін на сировину або готову продукцію.

Необхідно зазначити, що ефективність зовнішньоекономічних торгових операцій багато в чому залежить від логістики і надалі прогнозується збільшення транспортних витрат, що знижує рівень рентабельності хімічної промисловості та вимагає оптимізації логістичних витрат. Витрати на постачання становлять 8−10 % від загального товарообороту хімічних компаній; отже, здійснення міжнародних перевезень є неможливим без розвиненої логістичної інфраструктури, яку поділяють на митну, транспортну, складську та контрактну логістику з метою оптимізації бізнес-процесів.

Основна сировина і матеріали, що імпортується та використовуються у виробництві, робить залежними структуру собівартості та рівень відпускних цін до коливань курсу національної валюти щодо долара і євро.

Досліджувана галузь має специфічні особливості, пов'язані з технікою, технологією, організацією праці та виробництва. Ці особливості виявляються в характері її матеріально-технічної бази, виробничих зв'язках з іншими галузями промисловості, структурі виробничих фондів, формах розміщення та організації виробництва, структурі витрат на виробництво, що відображається на ціноутворенні та стратегічному управлінні ціновою політикою підприємства.

Ціноутворення та стратегічне управління ціновою політикою підприємства пов'язані з економічною ефективністю діяльності суб'єктів

господарювання. Ефективність як одне із загальних та основних понять в економіці формується під впливом усього спектра факторів і відносин у суспільстві. В умовах ринкової економіки, характерної для розвинених капіталістичних країн і яка загалом формувалася в нашій країні, основними принципами й інститутами, що створюють передумови для раціоналізації витрат і результату, є приватна власність, свобода підприємництва і вибору, конкуренція, система ринкових цін, а також державне регулювання.

Економічний зміст економічної ефективності полягає у збільшенні позитивного результату (ефекту) з одиниці витрат сукупної праці. Категорія «ефективність» на рівні підприємства характеризує зв'язок між величиною одержаного результату його діяльності та кількістю інвестованих або витрачених у виробництві ресурсів.

Економічну ефективність характеризують вартісні показники, які є кінцевим або проміжним результатом діяльності підприємства: обсяг товарної, чистої, реалізованої продукції, величина одержаного прибутку, рентабельність виробництва, продуктивність праці, економія матеріальних і трудових ресурсів тощо.

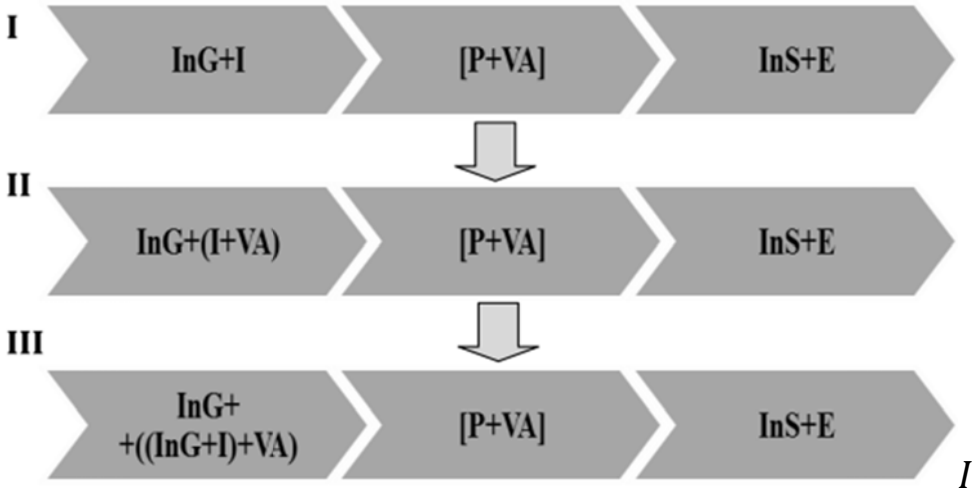
Підвищення економічної ефективності можна досягнути шляхом використання меншої кількості ресурсів для створення більшого результату при використанні тієї самої кількості ресурсів чи більшого випуску з відносно меншою кількістю ресурсів.

За результатами змістовного аналізу необхідно зазначити, що економіка України характеризується високими показниками відкритості; вони дещо знижуються на час торговельної блокади та військово-економічної кризи, але мають стабільно високі значення. Для періодів зростання характерні більш високі значення показника зовнішньоторговельної квоти (ЗТК), тобто в даному виразі спостерігається більша інтенсивність і експорту, і імпорту. Переважну частину експорту країни формує експорт товарів, а не послуг.

Необхідно відзначити негативний вплив на ряди показників «гіпотези Пребіша–Зінгера» – співвідношення цін на сировинні товари та продукцію переробної промисловості. Зі зниженням рівня цін на метали зменшується вартісний обсяг експорту країни щодо вартісного обсягу її імпорту. Починаючи з 2005 р., коефіцієнт покриття експорту імпортом не перевищує 100%, досягаючи мінімальних значень перед кризовими роками – 2009 р. та 2013–2015 роками.

Глобалізація економіки та ущільнення транскордонних економічних зв'язків обумовлюють тенденцію одночасного здійснення промисловими підприємствами і експортних, і імпортних операцій. Змістом цієї тенденції є базоване на використанні абсолютних і порівняльних конкурентних переваг у зовнішній торгівлі входження підприємств у технологічні ланцюги, що перетинають усталені державні кордони. Ця тенденція ґрунту-

ється на поглибленні поділу праці й технологічному прогресі, що сприяють постійному зростанню «довжини» технологічних ланцюгів. Діяльність промислових підприємств водночас як суб'єкта і експортних, і імпортних операцій є змістом поняття експортно-імпортної діяльності (ЕІД). Схематично такі зв'язки можуть бути подані на рисунку 5.1.



nG – закупівлі підприємства на внутрішньому ринку (сировина, матеріали, обладнання); *I* – закупівлі за імпортом; *[P]* – виробничий процес; *InS* – внутрішні продажі готової продукції; *E* – експортні продажі; *VA* – додана вартість

Рис. 5.1. Структурно-логічна схема експортно-імпортної діяльності промислового підприємства

Зазвичай промислові підприємства імпортують сировину, матеріали, комплектувальні й виробниче обладнання та експортують напівфабрикати або (та) готову продукцію. Частини I–III показують ускладнення моделі щодо характеру експортно-імпортної діяльності. У частині I експортно-імпортну діяльність наведено в найпростішій формі, що відображає наявний факт використання у виробництві імпортованих і закуплених на внутрішньому ринку предметів праці та експортування частини готової продукції поряд із її продажами на внутрішньому ринку. Компоненти *InG* та *I* лівого боку символьної схеми «1» та компоненти *InS* і *E* правої частини можуть бути наявні й поодинці.

Якщо використовувана у виробництві імпортована сировина придбана підприємством через компанію-посередника, схема ускладнюється. Так, для підприємства, що використовує імпортовану сировину від певної компанії-посередника, яка й реалізує експортну продукцію, а підприємство отримує як оплату лише покриття виробничих витрат (наприклад, випускаючи за замовленням товар певної, не власної марки), то має місце «чиста» толінгова схема, що регулюється національним податковим законодавством України.

Частина II є більш ускладненою через відображення того факту, що імпортовані предмети праці та засоби праці можуть закуповуватися підприємством через внутрішнього посередника або, у випадку частини III даної схеми, підлягати переробленню на технологічно пов'язаних підприємствах, які у своєму виробництві також використовують імпортовані предмети праці.

Глибина схем перероблення імпортованих предметів праці може бути значною. Досягнутий на сьогодні високий ступінь поділу праці обумовлює наявність імпортованої компоненти практично в усіх наявних на внутрішньому ринку товарах. Наприклад, очевидну імпортовану компоненту у вигляді частини використовуваного в господарстві країни палива містить вартість спожитої підприємствами енергії. На більш високому рівні агрегування імпортовану компоненту можна визначити у складі вартості праці як фактора виробництва.

Як форму непрямого експорту також можна розглядати інвестиційно-експортні проекти зі створення підприємством окремої виробничої ланки з більшою чи меншою локалізацією виробництва у країні – цільовому експортному ринку. Це може здійснюватися через механізми прямого інвестування і форми спільної участі – утворення спільних підприємств.

Очевидно, що метою такої схеми є бажання підприємства економити на витратах, насамперед маркетингових і трансакційних, частково логістичних, пов'язаних із самостійним виходом на зовнішній ринок. Посередницька структура може мати переваги щодо формування і комбінування партій товару від різних виробників; розвинені клієнтські бази; утворені збутові мережі; персонал із відповідними компетенціями. Ефективність непрямого експорту визначається порівнянням питомих витрат, що припадають на одиницю продукції за умови самостійного виходу на зовнішній ринок або за використання посередництва. Фінансові ризики підприємства, пов'язані з проведенням експортної діяльності, за таких схем зменшуються, що також відображається на ціноутворенні таких підприємств.

Значними вадами непрямого експорту є послаблення контролю підприємства за своєю експортною діяльністю і можливі втрати через взаємодію з посередником, цілі якого прямо не збігаються з цілями підприємства. Це може призводити до нижчого за можливий обсягу продажів, надмірних комісійних виплат тощо (табл. 5.1). Таким чином, йдеться про баланс можливих виграшів та програшів, який підприємство повинне аналізувати у разі застосування схем непрямого експорту.

Під час теоретичного розгляду проблеми ціноутворення в контексті економічної ефективності підприємства на центральну вагу заслуговує його інтегральна характеристика, яка виступає ціллю діяльності фірми в умовах ринкової економіки – капіталізація бізнесу.

Таблиця 5.1

Матриця SWOT-аналізу операцій непрямого експорту

S	Висока компетенція Спеціалізація	Втрата контролю Незбіг інтересів експортера та посередника	**W**
O	Зменшення фінансових ризиків операцій Зменшення витрат входу до експортного ринку Зменшення витрат експортної діяльності Збільшення продажів	Зменшення продажів Надмірні комісійні витрати	**T**

Наявність вільного ринкового мехнізму передбачає, що окремі види ефективності фірми або регулюються суспільством шляхом впливу на її зовнішнє середовище (наприклад, через видання регулятивних правил щодо екології, технічних регламентів і стандартів, трудового законодавства тощо), або є результатом політики менеджменту і підпорядковані цілям збільшення загальної капіталізації бізнесу. Зовнішні впливи є стимулами для підприємства, його внутрішні процеси – формами реагування, які зініціюються в межах певної стратегії ведення бізнесу для максимізації результуючого показника. Ця думка відображена в схемі рисунка 5.2 та формулі (5.1).

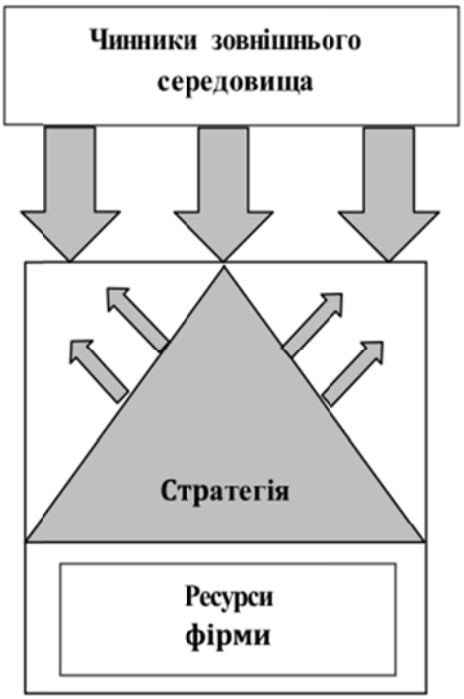


Рис. 5.2.

Структурна схема стратегії фірми, яка провадить економічно ефективну ЕІД [розроблено автором]

$$K \Longrightarrow f(\{c \mid EE\}) \Longrightarrow \max, \qquad (5.1)$$

де K – капіталізація; c – множина організаційних форм використання ресурсів фірми й функціональних форм її діяльності; EE – умови зовнішнього середовища.

Таким чином, можна констатувати наявність сутнісного зв'язку між ефективністю експортно-імпортної діяльності промислового підприємства та його капіталізацією. Капіталізація підприємств є квінтесенцією їх розвитку, експортно-імпортна діяльність сприяє її підвищенню до максимально можливого, в межах даних умов зовнішнього та внутрішнього середовищ фірми, рівня. Експортно-імпортна діяльність у своєму конкрет-

ному вираженні входить до поняття множини організаційних форм використання підприємством його ресурсів.

Відповідно економічно ефективною буде така експортно-імпортна діяльність промислових підприємств, яка відповідає меті максимізації капіталізації бізнесу, до складу якого це підприємство входить. Цій меті підпорядкована стратегія експортно-імпортної діяльності підприємства, що впливає на управління ціновою політикою підприємства**.**

Стратегія підприємства спрямована на перетворення загальних чинників на систему конкурентних переваг задля проведення ефективної цінової політики та досягнення економічних результатів, кінцевою метою яких є збільшення капіталізації бізнесу (рис. 5.3).

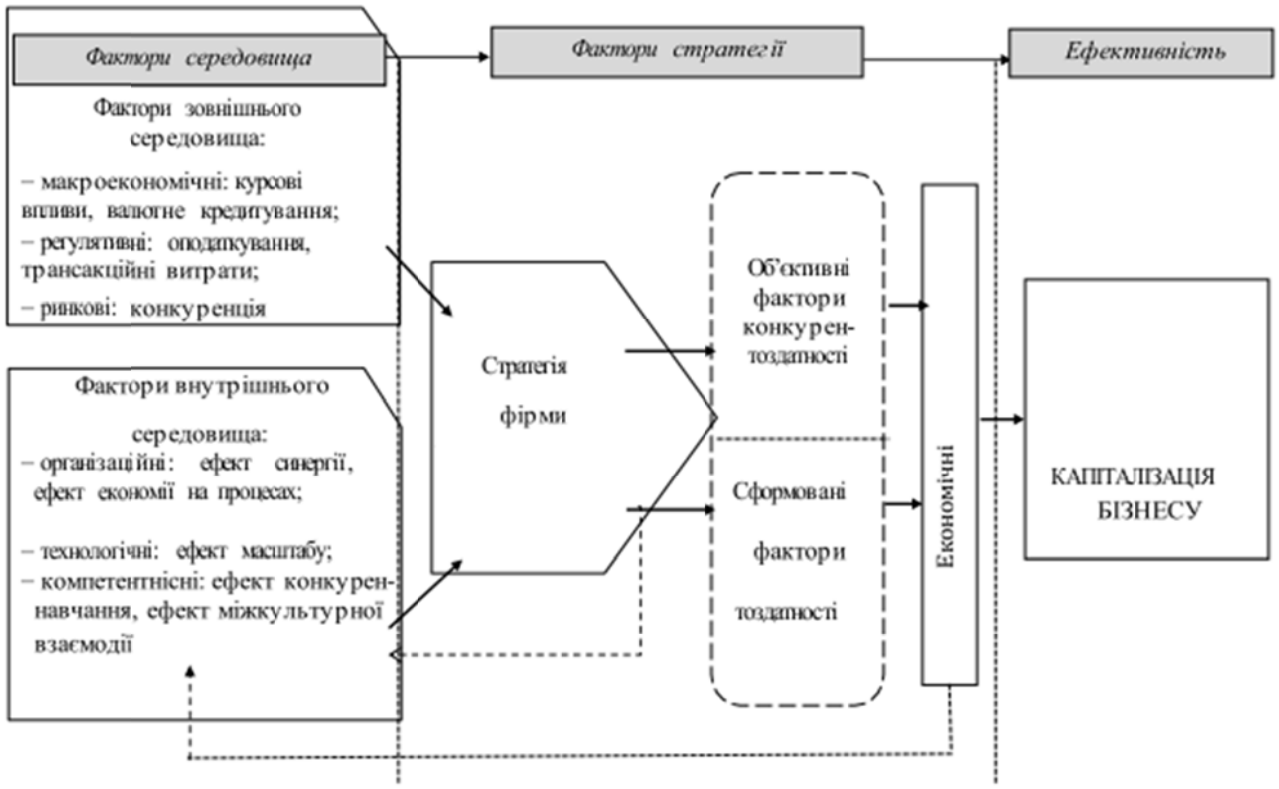


Рис. 5.3. Фактори впливу на цінову політику та економічну ефективність діяльності промислових підприємств [розроблено автором]

Окремо вживаються поняття «економічні результати» та «капіталізація» через відсутність автоматичної відповідності між показниками, якими апроксимують економічний результат від ЕІД, та динамікою капіталізації – вартості бізнесу. Ця відповідність має гнучкий характер та визначається обраною стратегією. Також, якщо йдеться про здійснення стратегії, фактор часу має особливе значення.

Ґрунтуючись на розгляді теоретичних підходів щодо дослідження ефективної цінової політики в експортно-імпортній діяльності промислових підприємств, можна виділити такі фактори, які визначають її ефективність (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Класифікація факторів впливу на ефективну цінову політику в експортно-імпортній діяльності промислових підприємств

Назва фактора	Тип фактора	
	прямі	посередні
Фактори зовнішнього середовища:		
макроекономічні	• курсові впливи; • валютне кредитування	
регулятивні	• оподаткування; • трансакційні витрати	
ринкові	• конкурентність ринку (галузевий чинник)	
Фактори внутрішнього середовища:		
організаційні		• ефект синергії • ефект економії на процесах
технологічні		• ефект масштабу
компетентнісні		• ефект навчання • ефект міжкультурної взаємодії
Фактори стратегії:		
стратегія фірми	• ступінь залученості; • диференціація ринків; • ефект кроскультурної взаємодії	

Групування факторів, наведене в таблиці 5.2, відповідає найбільш поширеному та логічному поділу факторів на зовнішні, які є впливом ринкового середовища і його стимулів на діяльність фірми, та внутрішні, що є впливом внутрішнього середовища (організації) фірми. Також виділені фактори стратегії, що відображають реакцію менеджменту фірми на процес експортно-імпортної діяльності. Фактори також градовані за характером впливу, який вони чинять на експортно-імпортну діяльність промислових підприємств.

Отже, фактори зовнішнього середовища, на нашу думку, є такими, що безпосередньо відбиваються на ціновій політиці та ефективності ЕІД, прямо впливаючи на економічний результат від операцій з експортування та імпортування.

Подібно до цього на економічний результат від експортно-імпортних операцій у цілому впливають фактори стратегії. Подібність обумовлена зв’язком між факторами експортно-імпортної стратегії підприємства та факторами зовнішнього середовища. Стратегія в певному сенсі є обранням цього середовища. Так, вибір ринків для експортування є вибором

валют торгівлі, регулятивних правил, застосовуваних відповідно до національного законодавства країни, резидентами якої є партнери підприємства за експортно-імпортними операціями тощо.

Фактори внутрішнього середовища фірми представлені так званими ефектами, що виникають через здійснення промисловим підприємством експортно-імпортної діяльності. Вони не є безпосередньо пов'язаними з економічним результатом конкретної експортно-імпортної операції, впливаючи на результуючі фінансові показники діяльності підприємства у цілому через опосередковані зв'язки.

Курсові впливи є найбільш безпосереднім із специфічних факторів впливу на загальну цінову політику та економічну ефективність промислових підприємств, пов'язаних із його експортно-імпортною діяльністю.

У більш узагальненому вигляді його можна розглядати і як вплив зовнішнього фінансового середовища підприємства, представленого у разі ЕІД взаємодією зовнішніх та внутрішніх валютно-фінансових ринків.

У контексті управління ціновою політикою підприємства потребує дослідження питання, як впливає на фінансові показники діяльності підприємства, що здійснює торгівлю у парі валют (тобто імпортує матеріали та/або обладнання у валюті одного ринку, але експортує продукцію, отримуючи виручку на іншому), девальваційний процес, коли відбувається зростання реальної вартості пари валют, але це зростання не є пропорційним.

Якщо припустити, що експортна виручка дорівнює валовій виручці підприємства, сировина і матеріали імпортуються, інші виробничі витрати є незмінними та ними можна знехтувати, то економічна ефективність експортно-імпортних операцій буде дорівнювати загальній ефективності (рентабельності) діяльності підприємства за період n, упродовж якого здійснюється k операцій, і визначатиметься за формулою (5.2):

$$E = \frac{\sum_{k=1}^{n}(a_k \times c \times i_n) - \sum_{k=1}^{n}(b_k \times c \times i_n)}{\sum_{k=1}^{n}(a_k \times c \times i_n)}, \qquad (5.2)$$

де a – експортна виручка, b – оплата угод за імпортом, c – курс валюти, i - індекс інфляції.

Для цієї моделі нерівномірне зростання реальної вартості пари валют на 10 % для валюти імпорту та на 5 % для валюти експорту зменшує ефективність експортно-імпортних операцій приблизно на 20 %, що пропорційною мірою впливає на ціноутворення у вищезгаданих умовах господарювання. Отже, нерівномірність динаміки реальних курсів торговельних валют може вносити істотні корективи в стандартну схему, за якої девальвація національної валюти в контексті ціноутворення на зовнішніх ринках

сприяє посиленню економічних позицій підприємств, що експортують свої товари. На практиці може утворюватися негативна для підприємства різниця між розмірами девальвації валют експорту та імпорту (імпорт посередньо впливає на вартість товарів та послуг внутрішнього виробництва, наприклад на вартість енергії та енергоносіїв).

Система зв'язків економічних ефектів від змін валютних курсів у контексті ціноутворення може бути узагальненою за такою схемою (рис. 5.4).

Рис. 5.4. Ефекти від зміни валютного курсу [розроблено автором]

Хоча логічним є припускати, що зростання реального курсу національної грошової одиниці (тобто зниження реальної внутрішньої вартості іноземних валют) зменшує виручку підприємства від експорту й стимулює його до збільшення продажів на внутрішньому ринку, дійсна сила цього ефекту буде залежати від балансу втрат і здобутків, які підприємство має через здешевлення імпортованих сировини, матеріалів, обладнання, розширення можливостей щодо залучення капіталу із зовнішніх ринків.

На конкретну конфігурацію цього балансу впливають галузева специфіка діяльності компанії, еластичність ціни на експортовану продукцію та інші обставини.

Також аналіз і дослідження досвіду господарювання переконує, що одним із провідних чинників, що визначають галузеву специфіку діяльності фірми, є різність форм конкуренції.

Існує досить велика кількість класифікаційних схем щодо конкуренції та її типів. Для потреб даного дослідження задля розуміння стратегічних аспектів управління ціновою політикою підприємства визначимо такі умовні типи конкуренції:

– досконала конкуренція – наявність великої кількості товаровиробників, які здійснюють продажі однорідної продукції на вільному ринку;

– недосконала конкуренція 1 – це ринок обмеженої участі з підприємством чи невеликою кількістю підприємств-монополістів (зокрема природна монополія, монопольна угода виробників);

– недосконала конкуренція 2 – це ринок товарів з унікальними та/або непорівнюваними властивостями (лікарські препарати, складні пристрої та обладнання, унікальне програмне забезпечення та ін.);

– недосконала конкуренція 3, або «вебленівська» конкуренція, – це ринок іміджевих товарів.

За досконалої конкуренції на ринку повною мірою діє закон попиту, ціна встановлюється на основі балансу попиту та пропозиції, прибуток виробника прямує до рівня собівартості та встановлюється на мінімальному рівні [7].

Недосконала конкуренція 3 визначається «ефектом Веблена», або законом престижного іміджевого споживання.

Наприклад, задля адекватного аналізу ситуації на експортних ринках українських парфумерно-косметичних виробництв є доцільним використання теоретичної концепції досконалої й недосконалої конкуренції та «ефекту Веблена». На їх базі пропонується така структурна модель ціноутворення на продукцію підприємств із парфумерно-косметичними виробництвами. За визначенням Т. Веблена, споживачі здійснюють купівлі, керуючись міркуваннями соціального престижу від володіння тією чи іншою річчю більше, ніж раціональними міркуваннями так званої утилітарної користі. Можна стверджувати, що в умовах сучасного ринку «ефект Веблена» є не окремим винятком із закону попиту, а видом попиту й ціноутворення, питома вага якого стає помітною та зростає в передових економіках світу щонайменше із 70-х рр. XX ст. Теорію Веблена вже традиційно застосовують до товарів розкоші, престижних марок і брендів, і не лише них, визначаючи споживчу поведінку домогосподарств.

Також акцентується увага на тому, що при встановленні цін на основні цінності товарів та послуг основним фактором виступають не витрати підприємства, а сприйняття споживача. Для цього в маркетинговій і збутовій політиці фірм використовують спеціальні прийоми, які покликані відповідати цінності товару чи послуги. Для цього досліджують моделі споживчого поводження, ціннісні представлення покупців. Також застосовують нецінові методи впливу, а саме сервісне обслуговування, гарантії покупцям та інше. Розраховуючи ціни на основі забезпечення беззбитковості і цільового прибутку, завжди фірма прагне встановити ціну, що забезпечує їй бажаний обсяг прибутку. Будуються спеціальні графіки загальних витрат (постійних, тимчасових) і очікуваного виторгу за різних обсягів продажів, де крива виторгу залежить від ціни товару. Підбирається таке сполучення обсягу випуску і ціни, що забезпечує

потрібний прибуток. Такий метод ціноутворення вимагає від фірми розгляду різних варіантів цін, їхнього впливу на обсяг збуту, необхідний для забезпечення беззбитковості і забезпечення цільового прибутку [8].

Інакше кажучи, парфумерно-косметична продукція належить до таких товарів, за які споживач готовий сплачувати більш високу ціну, керуючись мотивами соціального престижу, культурними стандартами та стереотипами. За дії «вебленівського ціноутворення» ціна прагне до рівня платоспроможності покупця (а не собівартості виробника), зі зменшенням ціни обсяг попиту має тенденцію до зменшення. Питома вага прибутку виробника в складі ціни є високою. На рисунку 5.5 наведено схему розподілу між окремими статтями витрат у структурі ціни на три види товарів.

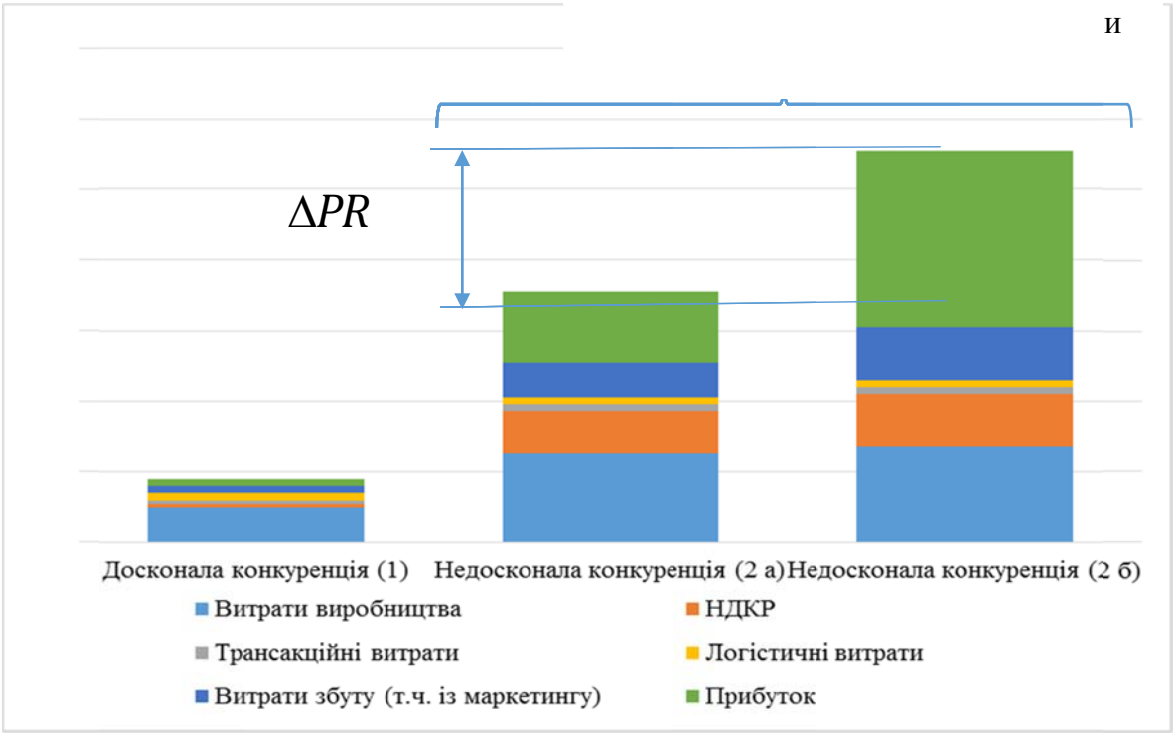


Рис. 5.5. Умовна схема структури ціни товару, який виробляють та збувають за умов досконалої та недосконалої конкуренції

«1» – товар, який виготовляється та збувається підприємством, що діє за умов досконалої конкуренції;

«2 а» – товар, який виготовляється та збувається підприємством, що здійснює недосконалу конкуренцію 3, будучи «молодим брендом»;

«2 б» – товар, який виготовляється та збувається підприємством, яке здійснює недосконалу конкуренцію 3, будучи «брендом-лідером».

У випадку «1», що є найбільш типовим для вітчизняних парфумерно-косметичних виробництв та являє собою товар низької цінової категорії, низька в абсолютному та відносному вираженнях частка витрат на науково-дослідні та конструкторські розробки й конкурентно нижча

собівартість виробництва поєднуються з більш низькими споживчими якостями та низькою в абсолютному та відносному вираженнях питомою вагою прибутку.

У випадках «2 а» та «2 б» між собою конкурують товари з порівнянними споживчими якостями, більш високими, ніж у випадку «а». У структурі витрат питома вага виробничої собівартості та витрат на НДКР є порівнянними, причому питома вага витрат із НДКР та маркетингу продукції є високою. Але питома вага прибутку в абсолютному та відносному вираженнях є вищою у «бренда-лідера» за рахунок більш високої ціни продажу.

Більш висока ціна продажу є обумовленою «доброю волею» споживача, який готовий платити більш високу ціну за однаковий за споживчими якостями товар, але такий, що має більший соціальний престиж володіння. «Добра воля» – це готовність споживача «переплачувати» за престижний товар, або «невідчутна» частина ціни товару; вона може бути використана й для визначення різниці в ціні товарів із порівнянними споживчими якостями, але таких, які належать до різних цінових категорій та зазвичай знаходять збут у різних груп споживачів. За такого підходу в абсолютному вираженні цей показник може бути визначений як різниця в обсязі питомої ваги прибутків за порівнюваними товарами (без урахування податків) за формулою (5.3):

$$G = \Delta PR = PR_2 - PR_1 = P_2 - (P_1 - \sum PSC_1), \qquad (5.3)$$

де G – обсяг «доброї волі» споживача в структурі ціни; ΔPR – різниця між питомою вагою прибутку в структурі ціни товарів вищої та нижчої цінових груп з об'єктивно порівнюваними споживчими якостями; PR – прибуток у структурі ціни; P – ціна продажу відповідного товару; PSC – статті витрат виробництва та збуту (собівартість виробництва і продажів) у структурі ціни відповідного товару.

Класичним прикладом, що ілюструє значущість «доброї волі» споживача та вебленівської конкуренції, є марка парфумів «Chanel No. 5». Революційна парфумерна композиція, випущена на ринок у 1921 р., до цього часу є одним із лідерів продажів престижних парфумів та еталоном. Вартість флакону 224,85 мл Chanel No. 5 Parfum Grand Extrait Limited Edition виробництва фірми Chanel S. A. (Франція) у 2017 р. становила 2 100 дол. США. Вартість стандартного флакону 15 мл у роздрібному продажу – 200 дол. США. Можна впевнено припустити, що питома вага прибутку та «гудвілу ціни» в структурі ціни парфумів «Chanel No. 5» фірми Chanel S. A. є винятково високою.

Отже, стратегічною метою діяльності досліджуваних підприємств є перехід до недосконалої конкуренції товарами з високою питомою вагою ΔPR у структурі ціни продажу.

Структуру факторів, що визначають «невідчутну» частину ціни парфумерно-косметичної продукції, наведено на рисунку 5.6.

Рис. 5.6. Структурна схема факторів, що визначають «невідчутну» частину ціни парфумерно-косметичної продукції підприємств хімічної промисловості

Схема являє собою ієрархічні ступені сприйняття споживачем парфумерно-косметичної продукції, що є предметом експорту. Так, продукція, вироблена в Україні, сприймається як така, що має походження з європейського регіону, що у неєвропейських країнах може створювати для неї позитивний імідж та обумовлювати конкурентні переваги щодо ціни порівняно з неєвропейськими країнами. Зазвичай авторитет географічного регіону має базове значення для продукції вітчизняних експортерів. Авторитет країни щодо парфумерної продукції, виробленої у Франції та Італії, має кардинальну вагу, але у разі інших європейських країн, зокрема України, не є принциповим. Сприйняття українських брендів є справою конкретного випадку, авторитет географічного регіону тут не має принципового значення, що також впливає на управління ціновою політикою підприємств-виробників та посередників.

Здатність фірми до дії на ринку в умовах недосконалої конкуренції З створює умови для отримання додаткового доходу від невідчутних активів – ціни марки, бренда та ін. Щодо експорту, відповідні невідчутні активи повинні розглядатися як частина експортного потенціалу підприємства, а отримуваний за їх рахунок додатковий прибуток від експорту обумовлює зростання ефекту та ефективності експорту. Формування цієї форми активів відбувається переважно за рахунок вкладень у рекламу, маркетинг та НДКР зі створення нової продукції з відповідними споживчими якостями.

Мінімізація внутрішніх витрат на здійсненні економічної діяльності відбувається при оптимізації трансакційних витрат, оптимізації розмірів партій товару, а також при оптимізації валютної структури оплат і проведенні змістовного логістичного аналізу.

Вплив експортно-імпортної діяльності на економічну ефективність підприємств розглядається у двох площинах: частковій та інтегральній. У першій площині містяться складові, що формують загальну стратегію діяльності підприємств. До другої належать ті показники, що безпосередньо впливають на стратегію промислових підприємств. Урахування цих показників передбачає системні зміни. У нашому випадку це – фактори, які відображають специфіку діяльності не лише тих підприємств, що постачають стандартизовану продукцію (commodities – сировинні метали, продукти основної хімії, базова продукція сільського господарства), ціни на яку утворюються на світовому ринку за механізмом досконалої конкуренції. Ця схема відображає діяльність підприємств, продукція яких передбачає ціноутворення за типом недосконалої конкуренції, а виручка від основної діяльності є гнучкою (еластичною) щодо зовнішніх маркетингових чинників. До них відносять географічну структуру експорту, цільові групи споживачів, позиціонування товару. Рівень експортних цін на продукцію в таких підприємствах не залежить від біржової торгівлі та може бути сильно диференційованим, що потребує врахування зазначених факторів. У цьому механізмі зроблено акцент на співвіднесення проблеми економічної ефективності ЕІД з іншими функціональними складовими стратегії підприємства − виробничої та фінансової.

Щодо промислових підприємств із недосконалим типом конкуренції, ми пропонуємо насамперед застосування при виробленні стратегій, плануванні діяльності підприємств та управлінні ціновою політикою − урахування наявності девальваційних криз у вітчизняній економічній динаміці та використання розрахункового показника реальної внутрішньої вартості валют. Експортна діяльність під час девальваційної кризи містить ризики відпливу капіталу підприємства, що потребує вироблення відповідних засобів управління ризиком.

Треба також акцентувати увагу на тому, що стан торговельних відносин в Україні значною мірою визначається її митною політикою, і це безпосередньо відображається на процесі ціноутворення на сучасних підприємствах. Митні збори нараховують у відсотках до митної вартості або у вигляді фіксованої ставки збору та сплачують у національній валюті України. При імпортуванні на територію України підакцизних товарів на їх митну вартість нараховується акцизний збір – це непрямий податок споживачів окремих товарів, визначених законом як підакцизні, що стягується з них під час здійснення оборотів із продажу таких товарів, вироблених на митній території України, або при імпортуванні таких товарів на митну територію України. Акцизний збір обчислюють за ставками у відсотках до оподатковуваного обороту, який визначають, беручи до уваги митну вартість імпортних товарів, та у вигляді фіксованої ставки в умовних одиницях

за одиницю вимірювання товару або вантажу. Також товари, що ввозяться в Україну, оподатковуються податком на додану вартість у порядку та за ставками, встановленими законами України. Платниками податку на додану вартість є суб'єкти підприємницької діяльності, зокрема фізичні особи-підприємці та інші юридичні особи, що не є суб'єктами підприємницької діяльності, які ввозять товари на митну територію України або отримують від нерезидента роботи або послуги для їх використання. Базою оподаткування для товарів, що ввозять або пересилають на митну територію України платники податку, є договірна (контрактна) вартість таких товарів.

Щодо експорту, вітчизняні підприємства зацікавлені в експортній діяльності, тому що операції з продажу товарів, які вивозяться за межі митної території України, але задекларовані на внутрішній митниці, оподатковують нульовою ставкою ПДВ за умови документального підтвердження фактичного вивезення товарів за межі митної території України, що також впливає на ціноутворення на зовнішніх ринках.

Із вищевикладеного можна зробити висновок, що оподаткування значною мірою впливає на діяльність вітчизняних підприємств, зокрема на управління ціновою політикою підприємства, і кожен суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності прагне підвищити ефективність своєї експортно-імпортної діяльності за допомогою виконання необхідних вимог, передбачених законодавством. Зокрема процес повернення експортного ПДВ є не лише дуже важливим, а й тривалим та складним процесом, що необхідно враховувати та регулювати в подальшому на законодавчому рівні для забезпечення своєчасного повернення грошових коштів в обіг підприємства для подальшого якісного здійснення фінансово-господарської діяльності.

Таким чином, фактори й ефекти екзогенного та ендогенного середовищ, що впливають на управління ціновою політикою та експортно-імпортну діяльність підприємства, комбінуються у відповідні стратегії здійснення ЕІД, особливості яких і визначають кінцеву роль експортно-імпортної активності у діяльності підприємства та її кінцевий вплив на його економічну результативність. Отже, завданням керівництва підприємства є вироблення такої ефективної стратегії, яка б найбільше відповідала конкретним умовам і цілям його діяльності.

Процедура вироблення бізнес-стратегії передбачає визначення кола ключових проблем, поставлення цілей та вироблення відповідних рекомендацій щодо їх досягнення, визначення цільових показників та індикаторів, що є процесом стратегічного планування, далі – реалізація стратегії та контроль. Обриси конкретних стратегій визначаються особливостями підприємства, його наявними ресурсами та ринками. У цьому дослідженні автор розглядає проблему в загальному вигляді, спираючись на розуміння тенденцій розвитку парфумерно-косметичних виробництв.

Отже, можна зробити висновок про те, що розвиток парфумерно-косметичних виробництв у сучасних економічних умовах пов'язаний із комплексом проблем, які потребують урахування ЕІД промислових підприємств під час розроблення стратегії.

По-перше, до таких необхідно віднести наявність нерівномірної економічної динаміки, що має на увазі наявність більш тривалих у часі періодів ревальвації національної валюти, що перериваються глибокими коригуваннями із переходом курсів основних торговельних валют щодо гривні на нові рівні. Девальваційна криза є для підприємства екзогенним шоком, який може супроводжуватися зміною «знаків» наявних тенденцій щодо його фінансового становища і наявних пропорцій у характеристиках ЕІД.

По-друге, діяльність підприємств визначається усталеною географічною і валютною структурою експорту. У вітчизняній практиці це переважна експортна орієнтація на ринки країн із низькою платоспроможністю попиту. Наслідком чого є торгівля у валютних парах, де імпорт підприємств, включно із непрямим імпортом, є прив'язаним до сильних валют, а експортні надходження – до слабких.

По-третє, підприємства, які мають парфумерно-косметичні виробництва, переважно спеціалізуються на виробництві продукції низького цінового сегмента. У структурі ціни такої продукції високою є питома вага виробничих витрат.

Зважаючи на вищевикладене, загальними проблемами управління ціновою політикою та підвищення економічної ефективності експортно-імпортної діяльності досліджуваних промислових підприємств є регіональна та валютна диверсифікація експорту, уникнення ситуації здійснення експорту та імпорту у валютних парах, перехід до виробництва продукції більш високих цінових сегментів.

Стосовно деяких аспектів управління ціновою політикою підприємства акцентуємо увагу то тому факті, що процес розроблення конкурентної стратегії передбачає такі етапи.

На *першому етапі* оцінюють структури ЕІД промислових підприємств її цілей і розвитку. Як ми обґрунтували, такою загальною ціллю є більшення капіталізації компанії. ЕІД збільшує фактори капіталізації, що піддаються прямому оцінюванню в компаній, які не котирують власні акції – величини чистого прибутку та чистих активів.

На *другому етапі* аналізують загрози і можливості (SWOT-аналіз) експортно-імпортної діяльності підприємства та відповідного ціноутворення як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

На *третьому етапі* пропонують здійснення комплексної діагностики стану ЕІД підприємства, аналіз можливих альтернатив та обрання оптимального варіанта стратегії ЕІД.

На *четвертому етапі* випрацьовують план здійснення передбачених стратегією заходів із підвищення ефективності ЕІД та визначають стадії його реалізації, ключові показники та індикатори. Можливим є використання збалансованої системи показників як частини процесу стратегічного планування.

На *п'ятому етапі* упроваджують обрану стратегію та контроль досягнення результатів.

В узагальненому вигляді процес розроблення конкурентної стратегії досліджуваних промислових підприємств відображено на схемі рисунка 5.7.

Отже, необхідним є використання таких показників щодо управління ціновою політикою підприємства та економічної ефективності ЕІД промислових підприємств, які здійснюють недосконалу конкуренцію: експортна квота підприємства; імпортна квота підприємства; зовнішньоторговельна квота підприємства; рентабельність експорту; рентабельність імпорту; середня ціна 1 кг експортованої продукції; характеристики розподілу експортних/імпортних операцій; індекс динаміки.

Ґрунтуючись на здійсненому аналізі факторів, які впливають на економічну ефективність здійснення експортно-імпортної діяльності промислових підприємств, можна виділити такі можливі варіанти часткових стратегій (табл. 5.3). Наприклад, запропоновані стратегії «Традиційна» та «Синергії» використовують у діяльності ПрАТ «ЕФЕКТ». У цілому вони є характерними для переважної більшості інших вітчизняних підприємств – виробників хімічної продукції.

Так, стратегічна схема, за якою українські досліджувані підприємства працюють у середньому та нижньому цінових сегментах, стала загальновизнаною. Українські підприємства виготовляють якісну продукцію, використовуючи при цьому імпортовані компоненти. З імпортованої сировини виготовляють переважну частину української хімічної продукції.

Аналіз рівня конкурентних позицій підприємства (макроекономічний, галузевий, рівень підприємства) припускає з'ясування факторів, які тією чи іншою мірою впливають на його конкурентоспроможність. Ці фактори є початковою точкою розроблення стратегічного вектора розвитку підприємства, тому успішно конкурувати на міжнародному ринку може лише та організація, яка здатна та вміє адаптуватися до його змін, використовує можливості еластичного формування виробничих та дистрибутивних процесів, гнучкого процесу ціноутворення на свою продукцію тощо.

Поява нового типу конкуренції (глобальної гіперконкуренції) в умовах цифровізації та карантинних обмежень диктує учасникам ринку необхідність пошуку нових форм ефективного функціонування, адаптованих до непередбачуваних умов глобальної конкурентної боротьби.

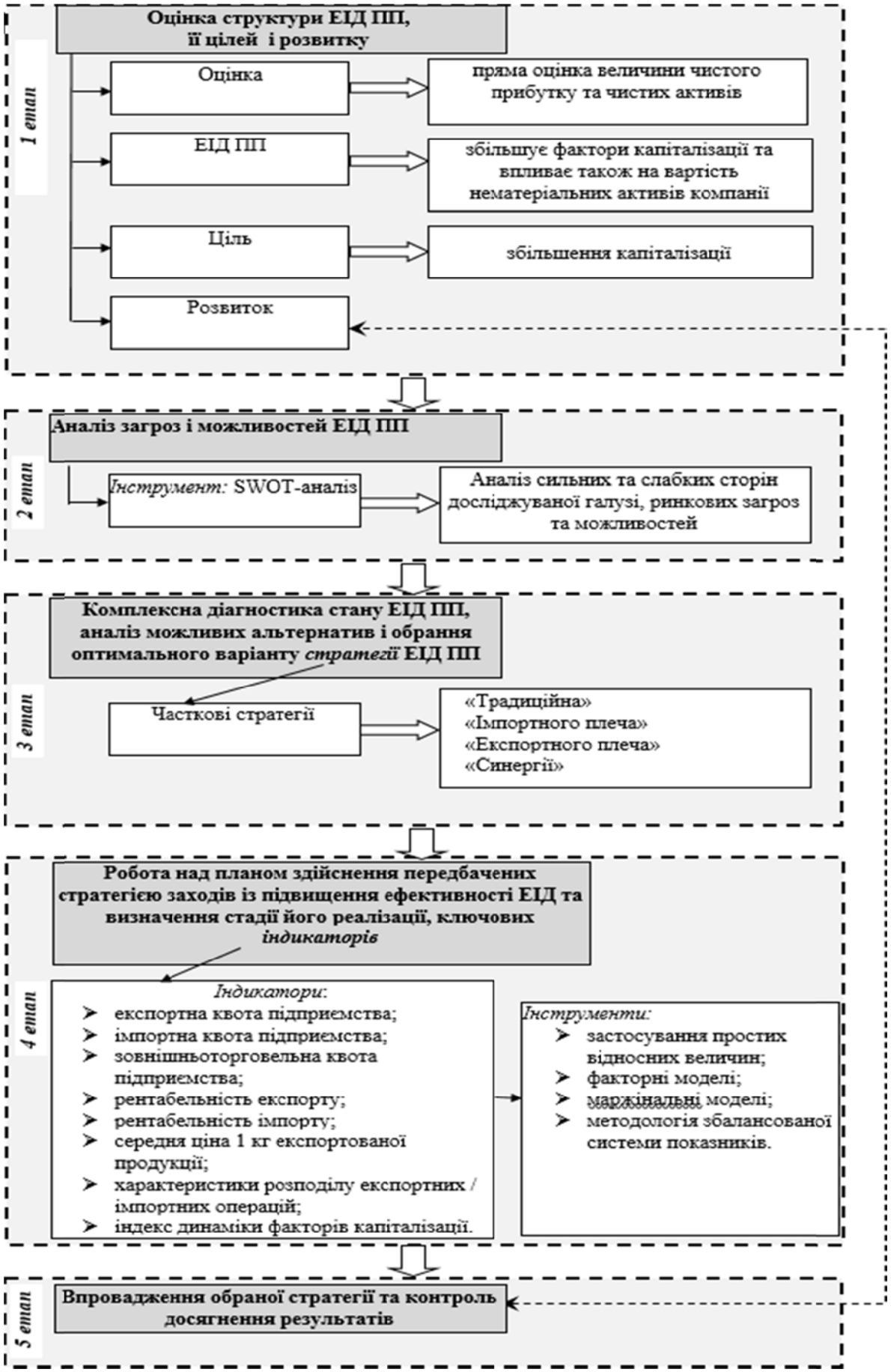


Рис. 5.7. Структурно-логічна схема розробки конкурентної стратегії досліджуваних промислових підприємств [розроблено автором]

Таблиця 5.3

Типи стратегій підвищення ефективності
експортно-імпортної діяльності промислових підприємств

«Традиційна»	
Зміст: експорт товарів, за якого економічна ефективність досягається внаслідок зменшення виробничої собівартості, використання ефекту масштабу (що є особливо значимим у разі експлуатації застарілих технологічних ліній), спрямованість на задоволення потреб споживачів традиційних марок продукції	
Переваги: невеликий обсяг витрат на НДДКР та маркетинг, можливість використання наявного обладнання	*Ризики:* цінова конкуренція, обмеженість цільових груп споживачів і ринків
«Імпортного плеча»	
Зміст: широке використання якісних імпортованих компонентів для створення якісних продуктів для експансії на внутрішньому ринку	
Переваги: можливість швидких темпів збільшення внутрішніх продажів, сприятливі умови для експансії на зовнішні ринки	*Ризики:* високі витрати на сировину і матеріали, можливість виникнення небезпечних ефектів від торгівлі у «валютних парах», якщо експортні ринки не диверсифікуються, різке здорожчання собівартості продукції в умовах девальваційної кризи
«Експортного плеча»	
Зміст: збільшення питомої ваги експортованої продукції у продажах, експортна спрямованість виробництва	
Переваги: отримання додаткових переваг, пов'язаних із режимами оподаткування (ПДВ), отримання валютної виручки	*Ризики:* можливість виникнення небезпечних ефектів від торгівлі у «валютних парах» за слабкої диверсифікації експортних ринків, зменшення рентабельності експорту на ревальваційній фазі ділового циклу
«Синергії»	
Зміст: спеціалізація експортних та імпортних операцій і виробництв у межах інтегрованої бізнес-групи	
Переваги: використання ефектів спеціалізації, кооперування, перетоки капіталу	*Ризики:* можливість конфлікту інтересів

Одним із основних чинників досягнення конкурентної переваги є створення команди високоосвічених, зацікавлених в одержанні результатів менеджерів та новаторів, здатних реалізувати прийняті плани та стратегічні програми. Для ефективної роботи керівників та співробітників

підприємства необхідна відповідна система управління, і вона повинна бути: інноваційною, адаптаційною, еластичною, ефективною, швидкою.

Важливо також акцентувати увагу на тому факті, що універсальної стратегії не існує. Умовою придатності тієї чи іншої стратегії підвищення ефективності експортно-імпортної діяльності промислових підприємств є конкретний аналіз досягнутих за умов її застосування економічних результатів.

Успішною може бути лише стратегія, узгоджена з умовами конкретної галузі промисловості, досвідом керівництва та наявним капіталом досліджуваного підприємства [7].

Список використаних джерел:

1. Слободян Н. Г., Бугакова А. А. Стратегічні аспекти ціноутворення на підприємствах харчової промисловості. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/24_2017/53.pdf.

2. Захарова М. Г. Місце цінової стратегії в системі стратегічного управління підприємством. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2016. Том 15. № 3. С. 142–159. URL: file:///D:/Downloads/rectpu_2016_15_3_12.pdf.

3. Тимофеєв В. М., Мардус Н. Ю. Теоретико-методичні підходи щодо формування ціни підприємства. *Проблеми економіки.* 2012. № 4. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-141_145.pdf.

4. Обозна В. В. Цінова політика в системі управління збутовою діяльністю на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Випуск 1–2 (07). С. 7–12. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/455153.pdf.

5. Правдюк Н. Л. Цінова політика щодо товарної продукції підприємства: обліково-аналітичний аспект. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.* 2017. № 1 (36). С. 153–172. URL: file:///D:/Downloads/ptmbo_2017_1_13.pdf.

6. Михайленко О. В., Скоморохова С. Ю., Лесик Т. Г. Управління витратами і цінова політика підприємства. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/3/29.pdf.

7. Кононенко Я. В. Економічне оцінювання ефективності експортно-імпортної діяльності промислових підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2018; Сумський державний університет, Суми, 2018. 367 с.

8. Марцин В. С. Особливості формування цінової стратегії підприємства та оцінка етапів її моніторингу. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.* 2013. № 1. С. 432–442. URL: http://ird.gov.ua/sep/sep20131(99)/sep20131(99)_432_MartsynVS.pdf.

РОЗДІЛ 6

ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО ЗАЙМАЮТЬСЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ

Формування економіки сталого розвитку можливо лише за умови функціонування ефективних підприємств, застосування інноваційних методів у всіх сферах господарювання, зростання державно-приватного партнерства, екологізації свідомості та інше. Проте всі ці зміни вимагають належних джерел фінансування, основним з яких виступає прибуток суб'єктів господарювання. Відповідно, ефективне управління формуванням прибутку є не тільки головним завданням на мікроекономічному рівні, але цей аспект діяльності є фундаментом загального розвитку. Проте традиційний підхід до управління прибутком, заснований на недостатній інформативній базі, може привести до прийняття некоректних рішень, що зменшують прибуток і згубно впливають на стійкість та можливості зростання підприємств. Глобалізація, інтенсифікація економічних зв'язків, впровадження нових бізнес-процесів та інструментів управління підприємствами веде за собою зростання непрямих витрат. Це особливо актуально для підприємств, що здійснюють інноваційні проєкти як для задоволення власних стратегічних задач, так і на замовлення.

Глобальні тенденції сучасного економічного життя вимагають від вітчизняних підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, впровадження не лише нових технологій і бізнес-процесів, а й провідних управлінських методів й інструментів, особливо у частині формування прибутку суб'єктів господарювання, як одного з основних орієнтирів ефективності діяльності.

Інноваційні бізнес-структури відіграють помітну роль і реалізують великі обсяги господарської діяльності у сучасних умовах. Найбільш активно вони розвиваються у високо- і середньо-технологічних галузях економіки, виступаючи в якості ефективних форм ведення господарської діяльності як у великому і малому бізнесі, так і реалізуючи окремі проєкти у вигляді спеціально сформованих команд. Крім того, інноваційні підприємства відрізняє здатність швидко відповідати на виклики зовнішнього середовища. Наприклад, за даними видання Fast Company, яке щорічно

формує рейтинг 50 найбільш інноваційних компаній, у рейтингу 2021 року перші місця займають компанії, що розробляють і успішно реалізують вакцини проти COVID-19**:**

1. Moderna – біотехнологічна компанія, яка займається розробкою вакцини та ліків. Створила вакцину від коронавірусу, яку зручно транспортувати.

2. Pfizer (у партнерстві з BioNTech) – одна з найбільших у світі фармакологічних компаній. Створила першу у світі вакцину від коронавірусу.

3. Shopify – сервіс для запуску інтернет-магазинів.

4. SpaceX – космічна компанія, з недавнім портом постачальника Інтернет-послуг через дочірнє підприємство Starlink.

5. SpringHill Company – виробництво фільмів і серіалів [1].

Велика кількість дослідників відзначають, що значна частина високотехнологічних та інноваційних корпорації за останні 25–30 років активно переходять від традиційних ієрархічних принципів побудови організацій до плоских, горизонтально-інтегрованих структур, діяльність яких вибудовується у вигляді проєктів і програм. Такі автори, як Лундін Р. і Мідлер К. [2], Хобдей М. [3], Де Філліпп Р. [4], вважають, що проєктно-орієнтовані організаційні форми сприяють більш ефективній інтеграції знань у процесі розробки і впровадження нових товарів, технологій, бізнес-процесів і бізнес-моделей. Анрі М. і Сауза-Поза А. [5] пов’язують популярність проєктно-орієнтованої діяльності з тим, що така специфіка більшою мірою, ніж діяльність традиційних процесно- і функціонально-орієнтованих компаній, спрямована на досягнення конкретних результатів у встановлених тимчасових і бюджетних рамках.

Обсяги господарської діяльності, яка реалізується за принципом проєктної орієнтації, оцінити досить складно, оскільки органи національної та міжнародної економічної статистики не передбачають будь-якого виділення проєктної господарської активності або проєктно-орієнтованих компаній в самостійні категорії обліку. Проте, враховуючи тісний зв’язок між інноваційною діяльністю та діяльністю, сформованою за принципом проєктної орієнтації, наведемо наступні дані. У 2019 році 782 українські підприємства здійснювали інноваційну діяльність. З них саме впроваджували інновації – продукцію та/або технологічні процеси – 13,8 %. Для порівняння, у 2012 році інноваційною діяльністю займалося вдвічі більше підприємств – 1758, однак впроваджували інновації 13,6 %. Таким чином, можна говорити про підвищення ефективності інноваційної активності підприємств на тлі загального скорочення їхньої кількості. Найбільше інноваційно активних підприємств займалися виробництвом харчових продуктів (16,8 %), а також машин та устаткування (10,2 %). Загалом ідприємства витратили на інновації 14220,90 млн грн, з яких най-

більше – на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення (10185,11 млн грн) [6].

Для розуміння специфіки організації та діяльності інноваційних підприємств необхідно зупинитися на розгляді основних властивостей і особливостей цих структур, що відрізняють їх від інших типів компаній, фірм, підприємств, структурних підрозділів. Аналіз наукової літератури за цією проблематикою дозволяє виділити низку ключових особливостей. Інноваційні підприємства створюють результат, необхідний кінцевим замовникам, вони ведуть проєкт та удосконалюють його, поки він не влаштує усі потреби клієнта. Цілі і результати від проєкту до проєкту змінюються і часто, і суттєво. М. Хобдей говорить про те, що такі компанії створюють унікальні рішення і системи для своїх клієнтів [3]. У той час як звичайні компанії тяжіють до того, щоб створювати стандартизовану продукцію для абстрактного, невідомого заздалегідь покупця.

С. В. Хрулева [7] вважає, що продукція інноваційних компаній, що будують свою діяльність за принципом проєктної орієнтації, характеризується високою варіативністю (результати істотно відрізняються один від одного) і низькою кількістю (в одиницю часу створюється невелика кількість результатів у порівнянні з серійним або масовим виробництвом). Узагальнення її ідей подано у таблиці 6.1.

Таблиця 6.1

Характеристики проєктно-орієнтованих інноваційних підприємств у порівнянні з компаніями, що не мають проєктної орієнтації діяльності

Параметр	**Проєктно-орієнтовані інноваційні підприємства**	**Компанії, які не мають проєктної орієнтації діяльності**
Результати діяльності	Унікальні, варіативні результати, кожен результат істотно відрізняється від попереднього	Типові результати, спрямовані на масове споживання
Склад діяльності	Операції змінюються, низька ступінь стандартизації, можливість вносити зміни	Стабільні, стандартні, строго фіксовані операції
Учасники діяльності	Зовнішні, представники різних професій і предметних галузей	Внутрішні
Структура і система управління	Плоскі системи управління, розвинені горизонтальні зв’язки	Ієрархічні структури, адміністративне підпорядкування
Комунікації	Значне використання інформаційних систем, висока роль неформальних комунікацій, залучення замовника у проєкт	Формальні, централізовані, строго фіксовані комунікації
Стратегічна поведінка	Пріоритети на довгострокову перспективу, параметричне стратегічне управління	Довгострокові, детально прописані плани

Таким чином, діяльність проєктно-орієнтованих інноваційних підприємств часто змінюється (від проєкту до проєкту), має низький ступінь стандартизації (в силу своєї мінливості). Ця діяльність складна, комплексна за змістом.

У роботу над проєктом залучені одночасно представники різних професій і предметних областей. Фахівцям з різних областей доводиться працювати разом над однією складною, міждисциплінарною задачею. У той же час у більшості інноваційних підприємств діяльність можна легко розбити на окремі функції, доручити їх різним відділам, між якими не потрібно серйозної горизонтальної інтеграції.

Швидкий і мінливий характер діяльності проєктно-орієнтованих інноваційних компаній відбивається і в специфічних системах управління цими компаніями. Організаційні структури управління такими суб'єктами переважно пласкі, з невеликою кількістю рівнів управління. Часто використовуються матричні, мережеві і командно-орієнтовані організаційні структури [8]. Акцент робиться на горизонтальну інтеграцію діяльності всередині проєктів, на самоорганізацію співробітників, на адхократичну організацію діяльності, на динамічне перерозподілення ресурсів з одного проєкту в інший. Роль адміністративних відносин на інноваційних підприємствах проєктного типу теж змінюється. Важливу роль в організації діяльності грають неадміністративні, неформальні відносини, в тому числі побудовані на єдності цінностей, цілей, моделей поведінки, суттєво підвищується значення організаційної культури.

В силу того, що загальна структура інноваційного підприємства, побудованого за проєктним принципом, має тяжіння до того, щоб розбиватися на кілька підструктур, що виконують певні проєкти, то може виникнути небезпека феодалізації. У кожному з проєктів може скластися своя система планування, контролю, звітності, документації, і вищому керівництву буде складно забезпечити єдність управління. Тут перш за все звертає на себе увагу важливе місце інформаційних технологій. Для того щоб полегшити функції управління, створюються інформаційні системи, які забезпечують необхідну єдність управління та полегшують подання інформації, збільшують прозорість проєктів для вищого керівництва.

Специфіку інноваційного підприємства, побудованого за проєктним принципом, можна побачити у зовнішніх і внутрішніх комунікаціях. Відносини із замовниками у таких компаній як правило носять більш довгостроковий і близький характер, тому що замовники активно залучені не тільки до постановки задачі, але і до подальшого ходу робіт над проєктом [3]. З огляду на залучення великої кількості зовнішніх підрядників, учасникам проєктно-орієнтованої діяльності доводиться взаємодіяти в майже однаковому ступені як з внутрішніми співробітниками, так і з зовнішніми. Управління стейкхолдерами є однією з найважливіших функцій

як в управлінні проєктами, так і в управлінні інноваційними підприємствами. Внутрішні комунікації характеризуються важливою роллю неформальних відносин. Формальні комунікації не скасовуються, але більша частина робочих питань вирішується по горизонталі.

Розуміючи, що діяльність багатьох сучасних компаній побудована за проєктним принципом, виділення ресурсів і розрахунок рентабельності здійснюється теж за проєктами, проте формування прибутку – загальноорганізаційна справа. Тому питанню формування адекватних підходів щодо управління формуванням прибутку необхідно приділити більше уваги. В умовах конкуренції навіть незначне зменшення прибутку з будь-яких обставин, у тому числі через помилки у плануванні, може стати причиною втрати переваг, зниження довіри до підприємства серед замовників та постачальників, падіння рентабельності та ринкової вартості підприємства. Тому проєктно-орієнтовані підприємства можуть використовувати як додаткове джерело збільшення рентабельності не управління прямими витратами, а покращення організаційно-управлінських механізмів, що дозволяють реалізовувати проєкти, що відповідають запитам клієнтів з урахуванням обмеженості матеріальних ресурсів та часу.

Узагальнюючи сучасні погляди на цілі діяльності підприємства, можна сконцентруватися на максимізації ринкової вартості капіталу або його цінності з урахуванням раціональності поведінки усіх учасників ринку капіталу та розмежування функцій володіння та управління. Вартісно-орієнтована концепція та максимізація ринкової вартості капіталу – ідея, яка відображає бажання та очікування значної частини прямих стейкхолдерів компанії. Менеджмент публічних компаній, що розміщують свої акції на біржі, зосереджений на прийнятті рішень, що забезпечують довгострокове зростання вартості цінних паперів, реалізує проєкти, які мають найвищий показник чистої приведеної вартості. Взагалі ринкову вартість акцій часто порівнюють з подвійним гіпотетичним тестом, що ілюструє зростання як дивідендних виплат за рахунок чистого прибутку, так і внутрішніх темпів росту компанії за рахунок нерозподіленого прибутку. Цей показник цікавить і кредиторів, які вбачають у ньому опосередковане свідчення достатності грошових потоків. А оскільки управління вартістю капіталу передбачає формування оптимального співвідношення між власними, залученими та позиченими коштами, то врахування інтересів кредиторів і інвесторів, які не є власниками підприємства, це і спосіб мінімізації корпоративних конфліктів у майбутньому, і можливість варіювати складовими капіталу.

Для приватних акціонерних товариств та інших підприємств орієнтація на максимізацію ринкової вартості капіталу взагалі неможлива, проте наявність прибутку залишається єдиним доступним свідченням ефективності діяльності підприємства. Як бачимо, коректне відображення прибутку у звітності, його адекватне планування – задачі, які ставлять стейкхолдери

перед менеджментом компанії. З цих позицій можна говорити про необхідність виділення підсистеми фінансового планування у загальній структурі управління. Для ілюстрації загальноприйнятих визначень фінансового планування наведемо таблицю 6.2.

Таблиця 6.2

Найбільш поширені підходи
до визначення поняття фінансове планування

Р. Брейлі, С. Майерс	Фінансове планування – процес, що складається з аналізу інвестиційних можливостей, проєктів, що вимагають поточного фінансування та прогнозування наслідків рішень, що приймаються, обґрунтування варіантів для їхнього включення до загального плану; оцінки відповідності досягнутих результатів запланованим у фінансовому плані [9, с. 22]
Ч.Ф. Лі, Дж. І. Фіннерті	Фінансове планування – це процес аналізу дивідендної, фінансової та інвестиційної політики, прогнозування їхніх результатів та вплив на економічне оточення корпорації, а також прийняття рішення щодо допустимого рівня ризику та вибір проєктів [10, с. 552–553]
А. П. Робсон, М. А. Поукок, А. Х. Тейлор	Фінансове планування у промисловості – це інструмент допомоги керівникам, що складається з циклічного процесу, у якому можна виділити: інформаційне забезпечення вибору між альтернативними діями; календарне планування заходів; здійснення контролю по закінченні звітного періоду [11, с. 11]
М. В. Романовський	Фінансове планування на промисловому підприємстві як вид управлінської діяльності спрямований на забезпечення збалансування руху матеріальніх та грошових потоків, забезпечення ліквідності, платоспроможності та збільшення рентабельності власного капіталу [12, с. 314]
В. М. Шелудько	Фінансове планування – це процес розробки системи фінансових планів, який полягає у визначенні фінансових цілей, встановленні ступеня відповідності цих цілей поточному фінансовому стану підприємства та формулюванні послідовності дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. У процесі планування розробляють узагальнюючі фінансові показники кількісного та якісного характеру і визначають найбільш ефективні шляхи їх досягнення [13, с. 113]
Фонд гарантування вкладів фізичних осіб	Фінансове планування – це процес аналізу ситуації та складання плану діяльності, пов’язаної з доходами та витратами, спрямованої на досягнення певних фінансових цілей [14]
В. М. Опарін	Фінансове планування являє собою процес розроблення і затвердження фінансових планів як засобу збалансування фінансових потреб і можливостей. Фінансовий план того чи іншого суб’єкта відображає його фінансову діяльність, тобто процес формування доходів і здійснення витрат [15, с. 86]

Проаналізувши наведені визначення, бачимо, що фінансове планування – вид діяльності, що сприяє підвищенню якості рішень з усіх видів діяльності підприємства та формує основу для здійснення контролю за реалізацією запланованих рішень. Фінансове планування концентрується на плануванні фінансових показників та забезпеченні їхньої реалізації.

За цілями та періодами фінансового плануванням виділяють стратегічне і тактичне (поточне) планування. Стратегічне визначає довгострокові перспективи розвитку підприємства, воно може стосуватися організаційних та структурних змін, суттєвого переозброєння змін виробничих процесів, перехід на випуск кардинально нової продукції та вихід на нові ринки. Успішно проведене тактичне фінансове планування дозволяє підприємству легше адаптуватися до змін середовища, забезпечує його ліквідність та безпеку функціонування. Але у будь-якому разі основним об’єктом фінансового планування виступає прибуток як основне джерело самофінансування та показник ефективності операційної діяльності, він виступає критерієм прийняття більшості управлінських рішень. Управління прибутком – це сукупність інструментів, що спрямовані на визначення основних значень найбільш впливових важелів, що задіяні у механізмі його формування та здійснення контролю за їхнім досягненням. Еволюційні зміни на макро- та мікроекономічному рівнях викликали зміну підходів до розуміння сутності прибутку та необхідності його відображення у фінансовій звітності.

Еволюція підходів до формування прибутку тісно пов’язана з переходом до нових рівнів організації соціально-економічної діяльності. Поступовий розвиток торговельних відносин, поява заокеанських торговельних компаній, необхідність розподілу прибутку між всіма їхніми учасниками сформували потребу в уніфікації управлінської звітності, застосуванні схожих підходів до визначення прибутку та прозорих алгоритмів її розподілення. Значний вплив на процес подальшої еволюції підходів до управління прибутком здійснюють: зміна видів діяльності; джерел фінансування; цілей надання інформації; розвиток виробничих потужностей, управлінської структури підприємства, що представлено у таблиці 6.3.

Аналіз макроекономічних змін та застосованих у відповідний період виробничих потужностей дозволяє виділити наступні фактори, що впливали на зміну підходів до розуміння сутності прибутку, необхідності його формування та управління ним:

- ускладнення технологій;
- зміни в організаційно-управлінській структурі підприємства;
- посилення конкурентної боротьби за усі види обмежених ресурсів;
- розвиток кредитного та фондового ринків;
- розширення кола стейкхолдерів;
- зміна цілей надання інформації.

Таблиця 6.3

Основні підходи до формування прибутку:
етапи становлення та характеристика

Період	Характеристика
1	**2**
XIV сторіччя. Прибуток як джерело інформації для розподілу багатства між власниками	Перші хаотичні спроби формування звітності про результати діяльності. Основна мета – надання інформації щодо формування та розподілу прибутку між декількома партнерами – учасниками торговельної операції
Середина XIX сторіччя. Прибуток як джерело інформації про ефективність основних ключових операцій	Період промислової революції. Формуються економічні показники відповідно до специфіки окремих галузей. Ця інформація була необхідною передусім для оцінки ефективності основних внутрішніх процесів. У цей час саме спеціалізована діяльність і, відповідно, управління основним виробничим процесом дозволяють працювати з найбільшою ефективністю. Ключовим критерієм при вкладанні капіталу було розширення основної (виробничої) діяльності
Початок XX сторіччя. Прибуток як джерело інформації для порівняння різних видів діяльності для визначення об'єкта вкладання капіталу	Період становлення вертикально сформованих компаній, що об'єднують декілька виробництв та здійснюють діяльність у декількох сферах. Відповідно, для прийняття управлінських рішень необхідно мати набір показників, що дозволяють оцінити ефективність кожного окремого виду діяльності або окремого підрозділу та порівняти їх. Саме з цим періодом пов'язують формування широко використовуваних у наш час інструментів фінансового аналізу та контролю: бюджетування, трансфертне ціноутворення, прогнозування продажів
Середина XX ст. Прибуток як індикатор успішності компанії для фондового / фінансового ринку	30-ті роки XX сторіччя. Управлінці доходять до висновку, що необхідно розділяти звітність, яка формується для різних цілей, і, відповідно, змінювати підходи до організації обліку витрат для різних потреб. 60-ті роки XX сторіччя. Час бурхливого розвитку фондового ринку та активного залучення ресурсів із зовнішніх джерел. Фінансовий результат стає єдиним мірилом ефективності діяльності, і зовнішня звітність (що призначена для кредиторів та інвесторів) стає основною. Діяльність менеджерів оцінюється через досягнення запланованого прибутку та формування зовнішньої звітності з високим показником рентабельності капіталу. Внутрішнє управління було сконцентровано на розрахунку точки беззбитковості та маржинальних теоріях

Продовження табл. 6.3

1	2
Початок XXI сторіччя. Прибуток як джерело інформації про ринкову капіталізацію та зростання цінності компанії	Це – період глобалізацій, інтеграції, скорочення життєвого циклу продукції та збільшення її асортименту, реалізації одночасно великої кількості проектів, які знаходяться на різних етапах життєвого циклу. Це викликає значне зростання непрямих витрат, які безпосередньо не пов'язані зі змінами прибутку або такий зв'язок важко встановити. Але планування прибутку за змінними витратами, при якому не враховуються непрямі витрати, або за повними витратами спотворює розуміння планових значень і дає підґрунтя для прийняття некоректних управлінських рішень. Як відповідь на цей виклик формується АВС метод та його модифікація, яка враховує фактор часу. Про що буде вестися мова далі

Джерело: складено автором на основі [16].

На сучасному етапі управління прибуток одночасно виступає метою і інструментом управління, акценти зміщуються з площини грошей у лощину економії часу за рахунок використання власного капіталу з метою його збільшення у майбутньому. Це підкреслює необхідність значущої інформації для прийняття управлінських рішень. Крім того значна частина сучасного бізнесу сконцентрована на ринках, для яких характерним є технологічно складне виробництво, достатньо висока питома вага наукоємної продукції, короткий життєвий цикл такої продукції, а відповідно, і збільшення непрямих витрат.

Сучасні підприємства мають широкі можливості щодо створення власних підходів до формування управлінської інформації і, відповідно, значну свободу у розподіленні витрат та можливості їхнього перенесення на вартість готової продукції.

І цей процес продовжується, оскільки кожне підприємство, намагаючись збільшити прибуток і рівень капіталізації, по-різному будує внутрішні процеси і розподіляє видатки. Особливої актуальності ця теза набуває для інноваційних підприємств, що організують свою діяльність за проєктним принципом.

В умовах глобалізації інноваційність підприємства виступає основним джерелом конкурентоспроможності, прихильності споживачів і постачальників, можливості залучення додаткових ресурсів на фінансовому ринку та ринку робочої сили. На макрорівні – це джерело економічного зростання, поваги та довіри до країни. Тому оцінці інноваційного розвитку приділяється значна увага як на рівні підприємства, так і міжнародними

агенціями, що формують відповідні рейтинги. Що до України, то за 2020 рік наша країна піднялася до 64 місця у рейтингу Doing Business, зайняла 45 місце серед 131 країни у звіті Global Innovation Index 2020 [17]. Але темпи зростання інноваційної активності України суттєво відстають від країн сусідів, відповідно, для виправлення цієї ситуації доцільно приділяти більше уваги створенню сприятливого ділового середовища, формуванню позитивного інноваційного іміджу та розвитку інноваційної діяльності.

Підприємства, що активно реалізують інновації, відіграють помітну роль у економіці та реалізують значні обсяги господарської діяльності у сучасних умовах (табл. 6.4). Найбільш активно вони розвиваються у високо- і середньо-технологічних галузях економіки, виступаючи в якості ефективних форм ведення господарської діяльності, джерела інформації про новітні методи організації бізнес-процесів на підприємстві, двигуном науково-технічного прогресу та економічного зростання країни.

Таблиця 6.4

Витрати та джерела фінансування інновацій промислових підприємств [18]

Рік	**Частка інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств, %**	**Витрати на інновації**	
		Загальна сума, млн грн	**Профінансовано за рахунок власних коштів, %**
2012	17,4	11480,6	63,9
2013	16,8	9562,6	72,9
2014	16,1	7695,9	85,0
2015	17,3	13813,7	97,2
2016	18,9	23229,5	94,9
2017	16,2	9117,5	84,5
2018	16,4	12180,1	88,2
2019	15,8	14220,9	87,7

Але дані таблиці 6.4 свідчать про зменшення питомої ваги підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, наочною причиною цього є брак фінансування. Основна частина інновацій фінансується за рахунок власних коштів, а з урахуванням несприятливої геополітичної ситуації, постійного дефіциту державного бюджету на тлі економічної та COVID кризи можливості підприємств до самофінансування – незначні. Амортизація, один із способів фінансування оновлення виробничих потужностей, має невисоку питому вагу (6-8 %) у структурі витрат; прибуток як джерело фінансування стає доступним лише протягом останніх чотирьох-п’яти років (табл. 6.5).

Також дані таблиці 6.5 свідчать про поступове зниження матеріальних витрат (з 74,3 % у 2012 році до 71,4 % у 2019 році) у загальній кількості витрат та зростання питомої ваги інших витрат, ефективне управління якими може розглядатися як джерело збільшення прибутку. Зростання загальної суми витрат на інновації свідчить про усвідомлення їхньої рушійної сили у розвитку підприємств, але не всі суб'єкти господарювання мають кошти, необхідні на їхнє впровадження та відповідну зміну своєї організаційної та управлінської структури.

Таблиця 6.5

Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг)
та чистий прибуток підприємств [18]

Роки	**Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг), млн грн**	**З них за складовими витрат**						**Чистий прибуток**
		матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві		амортизація		інші витрати		
		млн грн	у % до заг. витрат	млн грн	у % до заг. витрат	млн грн	у % до заг. витрат	млн грн
2012	2077904,0	1544791,6	74,3	128330,5	6,2	30676,2	1,5	350672,7
2013	1984065,5	1434694,0	72,3	139588,5	7,0	31559,8	1,6	-228397,4
2014	1952582,8	141980,9	72,7	138120,5	7,1	40228,4	2,1	-590066,9
2015	2434303,8	1805572,5	74,2	171416,2	7,0	64756,9	2,7	-373516,0
2016	2759942,9	2047986,8	74,2	224558,4	8,1	52607,6	1,9	29705,0
2017	3525187,9	2644464,9	75,0	247062,4	7,0	63723,3	1,8	168752,8
2018	4262963,9	3165253,1	74,3	287079,9	6,7	83520,8	2,0	288305,5
2019	4675307,9	3336959,9	71,4	341595,3	7,3	95507,4	2,0	523779,0

Все більше тяжіння інноваційних підприємств до проєктно-орієнтованої структури пояснюється наступними аргументами [19]:

– така структура дозволяє з більшою ефективністю інтегрувати знання та винаходи у розробки, відповідно, реалізовувати більш технологічно складні та інтелектуально-насичені проєкти;

– проєктна орієнтація націлена на задоволення вимог конкретного замовника, на досягнення конкретних результатів у встановлених часових і бюджетних рамках, тобто на створення унікального продукту;

– такий спосіб організації дозволяє отримати максимальний ефект в умовах високої варіативності, низької стандартизації та незначної кількості складних, комплексних за змістом проєктів;

– організаційні структури управління такими підприємствами найчастіше пласкі, з невеликою кількістю рівнів управління; горизонтальна інтеграція всередині проєктів стимулює самоорганізацію співробітників та

прискорює адаптацію фахівців різних професій, яким доводиться працювати над одним міждисциплінарним проєктом;

– акцент на проєктну діяльність сприяє динамічному перерозподілу ресурсів з одного проєкту в інший.

При цьому специфічною рисою, яка змушує управлінців проєктно-орієнтованих інноваційних підприємств активно шукати нові ефективні форми управління, є те, що у кожному з проєктів може скластися своя система планування, контролю, звітності, документації. Тому на підприємстві повинна бути сформована інтеграційна система управління прибутком, яка б чітко розмежовувала усі витрати між проєктами та дозволяла б досягти синергетичного ефекту від застосування наявних ресурсів і невикористаних резервів. На формування прибутку підприємства впливає цінова політика та понесені витрати. Сучасні умови господарювання обмежують можливості підприємств збільшувати прибуток лише за рахунок зростання ціни. Тому суб'єкти господарювання все більше уваги приділяють зменшенню витрат як інструменту підвищення ефективності функціонування.

Таким чином діяльність підприємств щодо планування та прогнозування прибутку як елементу стратегічного планування повинна стати обовязковим елементом процесу прийняття управлінських рішень та спиратися на концепцію зменшення витрат.

Постійні витрати в умовах одного релевантного періоду майже не залежать від обсягу випуску продукції (амортизаційні відрахування, що розраховані за лінійним та деякими іншими методами, аренда, страхові внески, заробітна плата майстрів ремонтних цехів і т.і.). Змінні витрати безпосередньо пов'язані з обсягом випуску продукції (сировина, матеріали, заробітна плата задіяних у виробництві робітників), постійні витрати мають слабкий зв'язок з обсягом випуску продукції або він взагалі не прослідковується у короткостроковому періоді (орендні та страхові платежі, амортизація, розрахована за прямолінійним способом, та інше). Адміністративні витрати та витрати на збут теж умовно можуть бути розділені на постійні та змінні. Наприклад, змінними витратами виступають витрати на упаковку, тару та транспортування продукції. Але при цьому необхідно враховувати тривалість періоду. У довгостроковому аспекті майже всі витрати є змінними. Тому поділ на постійні (функціонально залежні від обсягу продукції) та змінні доцільно застосовувати лише для короткострокового періоду.

Непрямі витрати, що безпосередньо не можуть бути перенесені на собівартість реалізованої продукції, обумовлюються у першу чергу необхідністю координації діяльності усіх підрозділів, обслуговуванням складних виробничих процесів та управлінням підприємством як єдиним суб'єктом господарювання, що набуває особливої актуальності у період глобалізації, зростання конкуренції та зменшення загального періоду життєвого циклу товару. Навіть з метою збільшення обсягів вироблення

продукції суб'єкти господарювання змушені збільшувати не лише прямі витрати, а й непрямі, що пов'язано з додатковим фінансуванням управління, обслуговування та забезпечення бізнес-процесів на підприємстві. Хоча непрямі витрати не мають безпосереднього зв'язку з обсягами прибутку, здійснення планування за змінними витратами, за яким нехтуються зміни непрямих витрат, може привести до прийняття неправильних, не обґрунтованих належним чином управлінських рішень.

Тому доцільним є аналіз наявних підходів до управління прибутком через вплив непрямих витрат на кінцевий результат. Прибуток, у загальному вигляді, це те, що залишається від виручки після врахування прямих та непрямих витрат, які можуть бути як постійними, так і змінними. І з метою якісного планування та контролю за непрямими витратами суб'єкт господарювання може вести облік за витратами за носіями та періодами. При цьому можуть застосовуватися розрахунки виручки та витрат за носіями та періодами, а саме через:

– систему повних витрат (за методом планування повних витрат);

– комбінацію повних та неповних витрат (за методом ступінчастого планування сум покриття);

– систему непрямих витрат (метод планування змінних витрат).

Планування за методом повних витрат базується на понятті валовий прибуток, який розраховується як різниця між виручкою від реалізації та собівартістю реалізованої продукції. І для визначення прибутку з цієї величини віднімають змінні адміністративні витрати та витрати на збут. За методом планування змінних витрат базовим показником виступає маржинальний прибуток. Який розраховується як різниця між виручкою від реалізації та змінними виробничими витратами і змінними адміністртивними витратами та витратами на збут. Для розрахунку прибутку отриманий маржинальний дохід зменшується на величину постійних виробничих витрат та постійної частини адміністративних витрат і витрат на збут.

Тобто бачимо, що основна відмінність полягає у способі відображення постійної частини виробничих витрат та змінної частини адміністративних витрат і витрат на збут. При проведенні розрахунків через систему повних витрат постійна частина виробничих витрат планується у складі витрат на вироблену продукцію. Якщо управління прибутком здійснюється через систему непрямих витрат, то постійна частина виробничих витрат відноситься до витрат відповідного періоду.

У загальному вигляді різниця полягає у моменті визнання у структурі витрат постійних виробничих і змінних адміністративних витрат і витрат на збут. При використанні методу планування за повними витратами постійна частина виробничих витрат визнається лише після реалізації продукції. За методом непрямих витрат змінна частина виробничих витрат та змінні адміністративні витрати та витрати на збут включаються у собівартість гото-

вої продукції. Відповідно до цього методу, якщо суб'єкт господарювання збільшує протягом періоду запаси, у тому числі виробничі, його прибуток зменшується, зменшення запасів веде до збільшення прибутку.

Якщо ж планування прибутку здійснюється за концепцією ступінчастого планування сум покриття, то виручку зменшують на суму змінних витрат. З отриманої суми віднімаються постійні витрати, що відносяться до окремих продуктів, підрозділів, підприємства в цілому. Після такого ступінчастого віднімання постійних витрат усіх рівнів отримуємо величину запланованого прибутку.

Наведені вище методи доцільно використовувати на підприємствах із сталим виробничим процесом, коли основним об'єктом управління є прямі витрати, а непрямі не можуть здійснювати відчутний вплив на прибуток. При цьому непрямі витрати фіксуються за підрозділами і розглядаються як константа.

Традиційний підхід до розподілу витрат передбачає, що точність розподілу витрат залежить від коректності обраного підходу до нарахування собівартості між окремими одиницями продукції. В якості такої бази може бути:

– обсяг реалізації;
– тривалість роботи обладнання;
– тривалість роботи працівників, що задіяні в основних виробничих процесах;
– основна заробітна плата робітників, задіяних на виробництві;
– обсяг матеріальних витрат;
– обсяг прямих витрат та інші.

Використання традиційного підходу може на практиці стикатися з труднощами, що пов'язані з некоректним розподіленням непрямих витрат. Наприклад, якщо витрати прив'язуються не до одиниці продукції або процесу, а до загальної суми прямих витрат або їхніх окремих видів, тоді при калькулюванні собівартості непрямі витрати будуть перенесені на ті продукти, на виробництво яких використовується більше ресурсу, що прийнято за базу розподілення витрат. При цьому таке калькулювання не може вважатися справедливим, оскільки непрямі витрати мають іншу сутність та призначення. Ілюстрацією до цього є недоцільність розподілення витрат на утримання та експлуатацію обладнання за допомогою використання як бази нарахування основної заробітної плати робітників, задіяних у виробничих процесах. Це пов'язано з тим, що менш автоматизовані процеси концентрують більшу частину заробітної плати робочих, задіяних у виробництві, і, відповідно, більша частина і непрямих витрат буде нарахована на вироби з меншим рівнем автоматизації. А оскільки витрати на утримання та експлуатацію обладнання пов'язані з інтенсивністю його використання, такий підхід можна вважати недоцільним, а величина прибутку від виробництва

товарів з меншим рівнем інтенсифікації виробничого процесу буде штучно заниженою. Аналогічна ситуація буде і з розподіленням непрямих витрат відповідно до вартості комплектуючих та матеріалів. Прибутковість менш матеріалоємних буде штучно завищена.

Якщо розподілення зносу відбувається пропорційно до оплати праці основних працівників, то продукція, що випускається автоматизованим способом, буде калькулюватися дешевше, ніж реальна вартість понесених витрат, а рівень прибутку товарів, вироблених за допомогою ручної праці, зменшиться через нарахування витрат, сформованих автоматизованими процесами.

Загальним недоліком є те, що відображення формування прибутку здійснюється на користь тих процесів, у яких відповідна база розподілення нижча. Відповідно кожний суб'єкт господарювання, намагаючись збільшити прибуток, зменшує прямі витрати, проте це не стимулює до правильного перенесення непрямих витрат.

Якщо підприємство має широкий асортимент продукції, одночасно реалізує значну кількість проєктів, то доцільно окремо зупинитися на моменті розподілення непрямих витрат між окремими видами продукції. Зрозуміло, що при індивідуальному або дрібносерійному процесі виробництва необхідно більше витрат, пов'язаних з веденням замовлення, переналагодженням обладнання, його обслуговуванням, ніж за умови масового або крупносерійного виробництва. А оскільки всі витрати, у тому числі і непрямі, розподіляються між окремими видами продукції пропорційно обсягу їхнього випуску, то прибутковість виробництва крупними партіями буде занижена за рахунок автоматичного перенесення непрямих витрат із замовлень індивідуального рівня з високими витратами на ведення. Це трапляється тоді, коли обсяг прямих витрат однаковий у всіх виробах і відповідно непрямі витрати розподіляються однаково між усіма одиницями продукції. Проте випуск нової продукції за індивідуальним замовленням збільшує вартість саме його, оскільки збільшує витрати на ведення замовлення, налаштування обладнання, додаткові адміністративні витрати. Через заниження прибутковості масового і крупносерійного виробництва за традиційним підходом може постати хибне управлінське рішення щодо зменшення відповідної продукції і перехід до спеціалізації на індивідуальному виробництві. Якщо абстрагуватися від кон'юнктурних обставин і сконцентруватися лише на обліку витрат на рівні суб'єкта господарювання, це не принесе очікуваного результату. При реалізації цього рішення зростуть непрямі витрати на ведення індивідуальних замовлень (витрати на ведення, контроль, підготовчі заходи, обслуговування) та прибуток підприємства знизиться.

Сучасні виробничі процеси проєктно-орієнтованих підприємств мають певні риси, що відрізняють їх від звичайних виробничих підприємств [20]. До них прийнято відносити:

– наявність широкого асортименту при використанні індивідуального або дрібносерійного виробництва;

– орієнтація на окремого замовника, серед яких незначна кількість великих замовників;

– оскільки значна кількість проєктів починаються «з нульового рівня», вони мають високу матеріалоємність;

– до виробничого процесу залучаються фахівці багатьох спеціальностей, формуються команди, проєкт проходить багато робіт, операцій, декілька структурних підрозділів, цехів;

– випуск продукції та її реалізація відбуваються строго за календарним планом погодженим з замовником;

– наявність довгострокового контракту та наперед визначеної ціни полегшує планування на підприємстві;

– наявність значної кількості браку та незавершеного виробництва вимагає формування додаткових підходів до обліку витрат;

– суб'єкт господарювання для виконання специфічних замовлень повинен мати допоміжні виробництва, обслуговуючі структури, мати налагоджені відносини з лабораторіями, фахівцями, що працюють на аутсорсингу;

– умови замовлення часто гарантують клієнту поточну допомогу, гарантійний та постгарантійний ремонт, для чого теж залучаються фахівці та формуються обслуговуючі технічні підрозділи.

Вищенаведені аргументи підкреслюють недоцільність використання традиційного підходу до розподілення витрат через спотворення фінансового результату. А саме, собівартість та прибуток калькулюються некоректно через те, що усі непрямі витрати розподіляються найчастіше пропорційно переносу основної заробітної плати виробничих робітників, тобто відтворюють їхню динаміку, що ускладнює отримання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Тому доцільно розглядати інші методи планування прибутку, засновані на наявності взаємозв'язку використаних ресурсів за різними процесами з об'єктами витрат. Що і формує основу процесно-орієнтованого підходу (АВС підхід). Прикладами процесів можуть бути підготовка лабораторій, налаштування обладнання, організація «польових» досліджень, управління виробничим циклом. АВС дозволяє точніше визначити прибутковість окремих видів товарів та замовлень за рахунок більш точного переносу і калькулюванню накладних витрат між ними.

Оскільки АВС є інструментом ефективного планування та управління підприємством, він набуває особливої актуальності для проєктно-орієнтованих підприємств, оскільки об'єктами витрат можуть бути різні матеріальні та нематеріальні активи, замовники, контролюючі органи та інше [21]. Це дозволяє за кожним проєктом сформувати свій бюджет,

у якому потреби чітко прив'язані до кінцевого продукту з урахуванням його обсягу, особливостей, строку передачі замовнику.

Використання АВС підходу передбачає наявність великого масиву даних щодо кожного процесу та його складових. Наприклад, для того, щоб розрахувати планові показники на дворічний період для компанії, що має 150 процесів та більш ніж пів мільйона об'єктів витрат, необхідна оцінка та зберігання більше двох мільярдів статей інформації [20, p. 2].

Anderson Shannon W., Sedatole Karen L [21, с. 119–120] виокремили труднощі, що ускладнюють коректну побудову ієрархії витрат:

1. витрати на рівні партії та рівні продукту пов'язані зі споживанням ресурсів, які виділені, що може не відповідати їхній спожитій кількості;
2. неточність у виокремленні процесів може привести до спотворення зв'язку між ними та споживанням ресурсу. Наприклад, обсяг випуску та кількість партій некоректно відображають витрати складних виробничих операцій, що по-різному споживають ресурси;
3. періодичність змін виробничих процесів може відрізнятися від періодичності внесення облікових даних (квартал, рік). Тому агрегування даних за місяць не дозволяє простежити, як ресурс споживається процесами.

Ще одне суттєве обмеження АВС підходу пов'язане з виділенням процесів. Використання цієї моделі передбачає, що відповідні витратам господарчі процеси виокремлені, задокументовані і реалізуються у незмінному вигляді і порядку певний час. Але сама ідея є досить простою та логічною. Після того, як усі витрати розподілені за окремими процесами або можуть буди розділені між декількома пов'язаними процесами, для кожного процесу обирається носій витрат (activity cost driver – кост-драйвер), пропорційно зміні якого і визначається ступінь виконання процесу.

Вартість одиниці носія витрат визначається через співвідношення загальної суми витрат цього процесу до кількості відповідних реалізованих процесів. Загальна сума непрямих витрат, що перенесена на об'єкт витрат, визначається як множення кількості процесів на вартість носія.

Основне обґрунтування доцільності використання цього підходу – різний ступінь перенесення непрямих витрат на різні об'єкти, що дозволяє приймати управлінські рішення на основі обґрунтованої інформації щодо браку або надлишку окремих непрямих ресурсів у плановому періоді. Планування, побудоване для використання АВС підходу, називається Activity-Based Budgeting (ABB) та ґрунтується на припущенні, що вартість носія витрат залишається на рівні поточного періоду, а кількість реалізованих у майбутньому процесів відповідає запланованим обсягам випуску та асортименту продукції. Після закінчення планового періоду може статися, що реально понесена сума непрямих витрат не відповідає плановим значенням через те, що окремих процесів було необхідно більше чи

менше, ніж передбачалося, тоді як обсяг застосованого непрямого ресурсу залишився на рівні попереднього періоду.

Використання АВС підходу ґрунтується на понятті «ієрархія витрат», яка у найбільш сучасному та адаптованому вигляді представлена в роботі Anderson Shannon W., Sedatole Karen L [21]. Автори зазначають, що не всі види витрат безпосередньо стосуються одиниці продукції, вони можуть відноситися до рівня підтримки роботи компанії або до рівня витрат, пов'язаних з партією продукції. Існують різні підходи до виявлення складу компонентів у ієрархії передусім виробничих витрат. А саме:

– витрати, пов'язані з окремими одиницями продукції;
– витрати на партію продукції;
– витрати на окреме замовлення;
– витрати на окремого клієнта;
– витрати на підтримку роботи компанії в цілому.

І оскільки це чітко ранжирувана ієрархія, то витрати чітко прив'язані до об'єкта відповідного рівня.

При цьому АВС підхід доцільно використовувати у великих, розгалужених компаніях, оскільки витрати на створення моделі будуть нижчими за переваги від її використання. За умови невеликої питомої ваги непрямих витрат підприємство не отримує ефекту масштабу і застосування АВС підходу не дасть очікуваного результату.

R. Kaplan, один з основоположників цього підходу, вважав, що основними проблемами у його використанні є необхідність чіткого розмежування та документування витрат, висока вартість створення та технічного обслуговування моделі, доцільність використання лише у великих компаніях з диверсифікованою діяльністю та з процесами, що повторюються, неможливість враховувати ефект від використання резервів.

Для зняття частини цих обмежень у 2007 році Р. Каплан та С. Андерсон розробили та апробували модифікований АВС підхід – Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) – орієнтований у часі АВС підхід. Модифікація проявилася у введенні фактора часу, а саме показника – вартість одиниці часу, який розраховується як співвідношення вартості ресурсу та часу використання цього ресурсу. Другим показником цього підходу є тривалість здійснення процесу. Оскільки будь-який процес можна виміряти через тривалість часу його здійснення, а витрати – через час користування їхнім носієм, то тривалість може вважатися універсальним вимірювачем. І якщо у класичному АВС підході тривалість процесів розраховується як питома вага тривалості процесу у загальному обсязі часу, то TDABC орієнтований на виявлення обсягу часу, що фактично витрачається на здійснення однієї операції (час узгодження замовлення, час підготовки обладнання). Наявність цих показників дозволяє розрахувати собівартість шляхом множення вартості одиниці часу на тривалість процесу.

Перевагою TDABC є можливість розрахувати потребу у ресурсі для конкретного проекту, одиниці продукції, покупця. При використанні ABC підходу розрахунок витрат і потреб на замовника, проєкт або одиницю продукції здійснюється через розрахунок витрат на процес, а потім відбувається перенесення за кінцевими об'єктами. При цьому вартість носіїв витрат у TDABC нижче, ніж коєфіцієнти розподілення, що використовуються у рамках класичного ABC. Це пояснюється тим, що TDABC базується на розрахунках виходячи з максимально можливого завантаження виробничих потужностей, при цьому цей підхід дає можливість оцінити потребу у ресурсах безпосередньо на одиницю продукції або конкретного споживача. При цьому у якості носія витрат використовується тривалість процесів.

Обмеженням TDABC підходу є відсутність можливості розподілення втрат за рівнями ієрархії.

Завдяки тому, що у якості носія витрат використовується тривалість процесів, полегшується внесення змін у модель розрахунку витрат. Так, при появі нового процесу немає необхідності перераховувати собівартість усіх носіїв витрат, достатньо в існуючу модель додати нову змінну. На користь використання TDABC, з позиції зменшення трудомісткості при здійсненні розрахунків та зниженні витрат на впровадження, свідчать висновки, отримані Hutchinson R. [23]. Використання Time-based accounting дозволяє розподілити усю сукупність непрямих витрат через єдину базу розподілення – тривалість виробничого циклу.

Adkins T.C. [24] вважає, що TDABC не є новим методом, його поява формувалася протягом певного періоду і наявне програмне забезпечення вже має можливості для його використання. Наприклад, програмне забезпечення SAS Activity Based Management дозволяє у якості носія витрат використати тривалість процесу, відповідно TDABC вважати модифікацією класичного процесно-орієнтованого підходу. Проте ми вже відзначали трудомісткість, формування системи обліку за цим підходом. Як альтернативу, що дозволяє знизити трудомісткість, можна запропонувати розрахунок непрямих витрат на основі Timebased accounting (TBA) за Hutchinson R. [24]. Це програмне забезпечення дозволяє використати єдину основу розподілення – тривалість виробничого циклу, який у повному обсязі відображає ступінь використання усіх витрат, у тому числі непрямих. За свідченнями фахівців система TBA характеризується меншою трудомісткістю та меншими витратами на впровадження, ніж використання класичного процесно-орієнтованого підходу.

Як зазначалося вище, проєктно-орієнтовані підприємства, що спеціалізуються на інноваційній діяльності, як правило, спеціалізуються на виробництві індивідуальних та дрібно-серійних замовлень, відповідно у порівнянні з масовим та крупносерійним виробництвом вони мають більшу питому вагу витрат, пов'язаних з управлінням виробництвом, переобладнанням устаткування, контролем виробничих і допоміжних

процесів, пошуком співвиконавців та формуванням команди. Тому за цією ознакою можна зробити висновок про доцільність застосування ТВА для підприємств, що працюють у відповідній сфері.

ТВА базується на чіткому врахування витрат і часу на проведення відповідних процесів, проте використання додаткових ресурсів спричиняє пролонгацію виробничого циклу. Використання системи «just in time» дозволяє спростити процес управління часом, полегшує поєднання усіх складових виробничого та збутових процесів. Процеси поставки, зберігання запасів та готової продукції на складах, переміщення між виробничими підрозділами дозволяє логічно поєднати усі процеси у часі, спростити процес переміщення запасів, незавершеного виробництва і товарів, знизити вірогідність простоїв та затоварювання.

Використання Time-based accounting теоретично дуже зручно – оскільки спрощує облік та розрахунок собівартості за окремими замовленнями або замовниками. Але на практиці через те, що система ТВА не враховує ієрархію витрат і базується на єдиному способі розрахунку непрямих витрат, це може бути неприйнятно для деяких підприємств. Незважаючи на низьку трудоємкість застосування, систему планування, засновану на ТВА, недоцільно використовувати для підприємств з масовим та крупносерійним виробництвом. Відповідно до висновків Adkins T.C., Time-based accounting не передбачає складних зв'язків між ресурсами та об'єктами витрат і не може використовуватися для планування розподілення витрат залежно від різних варіантів обсягу і структури асортименту. Тому систему ТВА недоцільно використовувати суб'єктам господарювання, діяльність яких пов'язана з реалізацією багатьох проєктів, з широким асортиментом продукції.

Загальною рисою у використанні ТВА та TDABC є те, що тривалість процесу є універсальним носієм, за допомогою якого можна розподілити непрямі витрати. При проведенні планування тривалість виробничого циклу стає об'єктивним носієм витрат на утримання та експлуатацію обладнання, оскільки інтенсивність відповідних процесів залежить від рівня використання обладнання. Також з тривалістю виробничого процесу прямо пов'язані амортизація виробничого обладнання, використання електрики та інших носіїв енергії. Для інших видів непрямих витрат доцільно рекомендувати шукати першопричину, фактор, який викликає зміни відповідного ресурсу, і саме його обирати у якості носія витрат.

З метою наочності результатів порівняння сфер застосування та обмежень ABC підходу з його модифікованою версією TDABC наводимо таблицю 6.6.

Таким чином, можна стверджувати, що використання підходу ABC доцільно, коли група витрат розподіляється між процесами, що відносять до різних рівнів ієрархії, коли ж витрати формуються за різними

проєктами і їх можна віднести до конкретного об’єкта, то краще використовувати підхід TDABC.

Таблиця 6.6

Вимоги та обмеження у використанні TDABC та ABC

Умови або обмеження підходу	**Підхід ABC**	**Підхід TDABC**
Період планування	Місяць, квартал, рік	Місяць, квартал, рік, один проект
Рівень планування собівартості	За видами продукції, за процесами, замовниками, за рівнями ієрархії	За одиницями продукції, проєктами, замовниками
Період значних змін у непрямих витратах	Довший періоду виробництва та періоду планування	Зміни відбуваються під конкретний проєкт
Період розрахунку та надання інформації	Період перевищує тривалість виробничого циклу, але менший періоду значного змін у витратах	Відповідає періодичності звітування за проєктом
Тип виробництва	Крупносерійне або масове виробництво.	Індивідуальне або дрібносерійне виробництва, разові замовлення
Наявність відмінностей у виробничих циклах різної продукції	Незначні	Не мають суттєвого значення
Асортимент продукції	Не має суттєвого значення	Має значення широта асортименту
Внесення змін у модель у зв’язку з появою нового процесу	Перерахунок вартості усіх носіїв витрат	Додавання до моделі нової змінної

Проаналізувавши сутність та обмеження підходів TDABC та ABC, наведемо аргументи щодо доцільності їхнього використання для підприємств, що займаються інноваційною діяльністю і свою роботу організують за проєктним принципом. Реалізація разових індивідуальних або дрібносерійних замовлень збільшує питому вагу та тривалість підготовчих процесів та управління підприємством. Використання у кожному проєкті нових ресурсів впливає на збільшення виробничого циклу, але використання системи «just in time» дозволяє управляти часом та скоротити строки доставки та зберігання необхідних ресурсів. Це підвищує ефективність використання підходу TDABC. Обмеження щодо неможливості розмежування деяких витрат за рівнями ієрархії можна вважати несуттєвим для проєктно-орієнтованих підприємств, для яких формування собівартості за проєктами

має вирішальне значення як з позиції управління прибутком, так і з позиції першочерговості виділення дефіцитних ресурсів. Легкість у введенні додаткових змінних у модель, а також менша трудомісткість теж свідчать на користь використання цього підходу.

Інноваційна діяльність підприємств виступає двигуном розвитку на мікро- та макроекономічному рівні. Розуміння цього спонукає підприємства до розширення робіт пошукового характеру, впровадження нових технологій, бізнес-процесів та інструментів управління підприємствами. Організаційно-управлінська структура інноваційно активних підприємств тяжіє до проєктно-орієнтованої, що дозволяє полегшити процес бюджетування та перерозподілу ресурсів між проєктами, прискорити комунікації всередині організації та з замовниками.

Розвиток виробничих відносин спонукає шукати нові підходи до управління формуванням прибутком. Зміна видів діяльності, джерел фінансування, цілей надання інформації, розвиток виробничих потужностей, управлінської структури підприємства вели до розвитку систем планування прибутком. Традиційна система планування сформувалася у період, коли основне значення мав прямий ресурс, а питома вага непрямих витрат була незначною і не могла суттєво впливати на кінцевий результат діяльності. Сучасні умови діяльності, коли значна кількість виробників організує свою діяльність за принципами гнучкості та орієнтації на потреби клієнтів, визначають збільшення питомої ваги непрямих витрат у повній їх сумі. І тому формується можливість управляти прибутком за рахунок чіткого обліку та регулювання непрямих витрат.

Аналіз наукової літератури продемонстрував доцільність використання на підприємствах з високим рівнем непрямих витрат АВС підходу, який дозволяє зробити прив’язку використаних у тому числі непрямих ресурсів за різними процесами з об’єктами витрат і, відповідно, з видами продукції, з процесами, з рівнями ієрархії. Особливої актуальності це набуває для проєктно-орієнтованих підприємств, оскільки об’єктами витрат можуть бути різні матеріальні та нематеріальні активи, замовники, контролюючі органи та інше. Це дозволяє за кожним проєктом сформувати свій бюджет, в якому потреби чітко прив’язані до кінцевого продукту з урахуванням його обсягу, особливостей, строку передачі замовнику. Але цей підхід має свої обмеження, що звужують сферу його використання. Для підприємств, що займаються інноваційно-пошуковою діяльністю, реалізують разові індивідуальні або дрібносерійні замовлення, доцільніше використовувати модифікований орієнтований у часі АВС підхід – TDABC.

Список використаних джерел

1. ТОП-50 найбільш інноваційних компаній світу 2021 року. URL: https://gcipukraine.com/top-50-naybilsh-innovaciynikh-kompaniy-s

2. Lundin, RA and C Midler Projects as Arenas for Renewal and Learning Processes. London: Kluwer Academic. 1998. Pp. 13–23

3. Hobday M. The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems? Research Policy, 2000. № 29(7). Pp. 871–893.

4. DeFillippi RJ. Information technology and organizational models for project collaboration in the new economy. Human Resource Planning, 2002. № 25(4). Pp. 7–18.

5. Henrie, M and A Sousa-Poza Project management: A cultural literature review. Project Management Journal, 2005. № 36(2). Pp. 5–14.

6. Писаренко Т. В., Кваша Т. К., Рожкова Л. В., Коваленко О. В. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь. Київ: УкрІНТЕІ, 2020. 45 с.

7. Хрулева С. В. Управление проектом привлечения инвестиций в инновационные компании посредством первичного публичного предложения акций: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Москва, 2011. 153 с.

8. Обыденов А. Ю. Параметрическое стратегическое управление: генезис & праксис. *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2018. № 2 (107). С. 76–85.

9. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / пер. с англ. Н. Барышниковой. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 1008 с.

10. Ли Ченг Ф., Финнерти Д. И. Финансы корпораций: теория, методы, практика / пер. с англ. Москва: ИНФРА-М, 2000.

11. Финансовое планирование и контроль: Пер. с англ. / под ред. М. А. Поукока и А. Х. Тейлора. Москва: ИНФРА-М, 1996. 480 с.

12. Финансы предприятий: учебник / под ред. М. В. Романовского. Санкт-Петербург: «Издательский дом «Бизнес пресса», 2000. 528 с.

13. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: підручник. *Київський нац. ун-т ім. Т. Шевченка*. 2-ге вид., стер. Київ: Знання, 2013. 375 с.

14. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. URL: https://www.fg.gov.ua/articles/48006-osobistiy-finansoviy-plan.html

15. Опарін В. М. Фінанси (Загальна теорія): навчальний посібник. 4-те вид., без змін. Київ: КНЕУ, 2007. 240 с.

16. Johnson H.T., Kaplan R.S. Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. Management Accounting, Jan 1987, Pp. 22–30.

17. Center for Humanitarian Technologies (2021), Ranking of countries in the world for ease of doing business, available at. URL: https://gtmarket.ru/ratings/doing-business

18. Державна служба статистики України (2021). URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

19. Дорошенко Г. О., Овчаренко В. М. Управління розвитком організаційної культури корпорацій. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8787 DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.4

20. Kaplan R. S., Anderson S. R. Time-driven activity-based costing. Harvard Business Review, 2004. № 82 (11)

21. Anderson S.W., Sedatole K. L. Evidence on the Cost Hierarchy: The Association between Resource Consumption and Production Activities. Journal of Management Accounting Research – American Accounting Association, 2013. № 25, Pp. 119–141.

22. Santana A., Afonso P., Zanin A. and Wernke R. Costing models for capacity optimization in Industry 4.0: Trade-off between used capacity and operational efficiency, Procedia Manufacturing, 2007. № 13. Pp. 1183–1190.

23. Hutchinson R. Linking Manufacturing Strategy to Product Cost: Towards Time-Based Accounting. Management Accounting Quarterly, 2007. № 9 (1), Pp. 31–42.

24. Adkins T.C. Activity-Based Costing Under Fire Five Myths about TimeDriven Activity-Based Costing. URL: http://www.b-eye-network.com/view/7050

РОЗДІЛ 7

ФАНДРАЙЗИНГ У ФІНАНСУВАННІ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПРОЕКТІВ

Інноваційність фандрайзингу для української держави, що тривалий період розвивався в рамках радянської моделі, полягає в реалізації ініціативи щодо пошуку та організації взаємодії з інституційними структурами та приватними особами з метою колективного вирішення соціальних завдань, адресного задоволення потреб соціально уражених категорій осіб і при цьому досягнення учасниками власних соціально-економічних цілей.

Різке скорочення бюджетного фінансування державних та муніципальних установ соціальної сфери та зародження нового суб'єкта соціальної сфери – третього елемента змішаної моделі економіки – інституту громадянського суспільства, призвело до необхідності пошуку позабюджетного фінансування, розвитку державно-приватного партнерства та впровадження нових механізмів ресурсного забезпечення. Поряд із дефіцитом фінансування ситуацію посилює відносно низький рівень культурно-моральних цінностей товариства.

Фандрайзинг в соціальній сфері розглядається як в діяльності установ соціальної сфери, так і в діяльності некомерційних організацій – інститутів громадянського суспільства.

Серед авторів, які вивчають фандрайзинг у бюджетних установах соціальної сфери, виділяється галузевий підхід, що зумовлює відмінність трактування фандрайзингу для сфер науки, освіти, культури, мистецтва, соціального забезпечення. Проводячи їх систематизацію, розглянемо низку ключових моментів.

В якості потенційних джерел фінансування науково-дослідних проектів розглядаються грантодавчі організації, а в якості форми підтримки – грант. Виділяються гранти – колективні, в тому числі: гранти вишів, наукових шкіл, творчого колективу, міжрегіональних інститутів [39]; грант як стартові кошти, капітальне фінансування, технічна допомога, часткове фінансування; індивідуальні стипендії: на навчання, стажування, проведення дослідження, поїздку на конференцію [26]. Серед грантодавчих організацій виділяють: державні джерела – організації, капітал яких формується з бюджетних надходжень, донори-посередники – некомерційні організації, які опосередковують взаємодію між державним донором та організацією-

заявником; приватні донори – фонди, некомерційні організації, які формують бюджет із приватних та корпоративних джерел (приватні пожертвування, кошти комерційних підприємств) [28].

У контексті позабюджетного ресурсного забезпечення галузі освіти проблематика фандрайзингу тісно пов'язана зі специфікою формування фондів цільових капіталів або ендаументів. В якості основного потенційного джерела фандрайзингу розглядаються приватні пожертвування випускників.

На відміну від традиційних установ соціальної сфери, для некомерційних організацій – інститутів громадянського суспільства – вибір потенційних ресурсних джерел включає широке коло фізичних та юридичних осіб. Крім грантодавчих фондів та підприємництва, важлива роль також відводиться державній підтримці, добровольчості та приватним матеріальним пожертвуванням.

Розгорнутий підхід до трактування ресурсів, що акумулюються у фандрайзингу, міститься в роботі Центру розвитку некомерційних організацій. Автори виділяють три аспекти: управлінський, бухгалтерський та юридичний. Управлінський є центральним. Тут здійснюється взаємозв'язок ресурсів та кінцевого результату між місією, функціонуванням структурних підрозділів та стратегією розвитку організації з метою грамотного прийняття управлінських – тактичних та стратегічних рішень, у тому числі налагодження взаємодії з партнерами. У рамках бухгалтерського аспекту ресурси відображаються у документації, звітності та оподаткуванні. Тут, перш за все, важлива матеріальна основа та вартісна оцінка активів організації, що забезпечує їхню сумісність. Нарешті, юридичний підхід дозволяє розглянути ресурси з точки зору законодавства і їх легітимності. Таким чином, повноцінне управлінське рішення у відношенні структури акумульованих ресурсів і їх джерел має включати всі три аспекти. Також у роботі дається докладна класифікація ресурсів чотирьох типів – людських, фінансових, матеріальних та інформаційно-технологічних [17].

В цілому, у вітчизняній літературі вивчення фандрайзингу полягає на стадії розуміння його сутності, цілей та складових елементів – видів та джерел ресурсів, методів та умов взаємодії, специфіки формування контактів (табл. 7.1).

За підсумками аналізу літератури, що розкриває питання фандрайзингу у соціальній сфері, хотілося б звернути увагу на суттєвий аспект, який відбиває деяку неясність у визначенні соціально-економічної природи взаємодії суб'єктів фандрайзингу – некомерційних організацій та інституційних структур.

Таблиця 7.1

Вітчизняне трактування фандрайзингу у соціальній сфері

Галузь	**Вид ресурсу**	**Пріоритетне потенційне джерело**	**Умови фандрайзингу**
І. Установи соціальної сфери			
Освіта	Фінансовий	Грантодавчі фонди	Цільове фінансування через конкурсні механізми
		Підприємництво	Реклама. Підвищення репутації
		Приватні особи	Безоплатні пожертвування
Наука	Фінансовий	Грантодавчі фонди	Цільове фінансування через конкурсні механізми
		Підприємництво	Реклама. Підвищення репутації. Стратегічні цілі (кадрова політика та технології)
		Приватні особи	Безоплатні пожертвування
Культура, мистецтво	Фінансовий	Підприємництво	Реклама. Підвищення репутації
Бібліотечна справа	Фінансовий	Підприємництво	Реклама
	Фінансовий Натуральний (книги)	Приватні особи	Безоплатні пожертвування
Соціальне обслуговування	Фінансовий Трудовий	Підприємництво	Реклама. Підвищення репутації. Стратегічні цілі (адміністративний ресурс)
		Благодійні організації. Приватні особи	Безоплатні пожертвування. Добровольча допомога
ІІ. Некомерційні організації – інститути громадянського суспільства			
Сфера соціально-значимих послуг	Всі	Всі	Взаємовигідне партнерство. Безоплатні пожертвування

Джерело: складено автором

По-перше, ідея розгляду діяльності грантодавчих фондів в якості благодійності виходить з факту неотримання фондами комерційного прибутку і одночасно реалізації ними соціальної місії. У той же час, як зазначається більшістю авторів, характерною особливістю грантодавчих фондів є умови конкурсного відбору заявок, що визначає залучення грантів як один із найбільш регламентованих методів фандрайзингу Тут

основним чинником результативності фандрайзингу виступає володіння інформацією про грантові програми та вміння підготувати заявку, що максимально відповідає вимогам грантодавчої організації в залежності від напрямків діяльності фонду, його стратегічних цілей, особливостей конкурсної комісії, системи оцінки аплікантів, корпоративних інтересів та пріоритетів. Взаємодія заявника з фондами має правовий та цільовий характер, що затверджується у кошторисі витрат та супроводжується прийняттям грантоодержувачем низки зобов'язань, що фіксуються у цивільно-правовому договорі. Це передбачає своєчасний обов'язковий звіт про витрати виділених коштів. Отже, таку взаємодію можна схарактеризувати радше взаємовигідним співробітництвом – партнерством.

По-друге, неоднозначність також зазначається у відношенні комерційних вкладів. Досить поширеною помилкою, перш за все для самої некомерційної спільноти, є вживання понять «благодійність», «спонсорство» і «корпоративна відповідальність» в якості синонімів. Самі вклади називаються «пожертвуваннями», «спонсорською допомогою», «інвестуванням», «корпоративною відповідальністю». При цьому за аналогією із зарубіжною практикою взаємодія некомерційних організацій з комерційними підприємствами трактується, виходячи з виявлення взаємного інтересу та вигод, у тому числі рекламних, іміджевих, отриманням доступу до адміністративного ресурсу: участь держави у проекті відіграє важливу роль, особливо у разі взаємодії з великими промисловими та фінансовими компаніями [41].

По-третє, сама благодійність як взаємодія у рамках фандрайзингу розглядається щодо приватних пожертв та добровольчої діяльності громадян. Участь у благодійності сприймається як прояв милосердя, почуття причетності до страждань та потреб соціально вразливих (немічних, непрацездатних) категорій населення.

Таким чином, у більшості випадків вітчизняний підхід до розуміння благодійності розкриває її як високоморальну діяльність, яка виходить із бажання надати допомогу суспільству у найбільш гострих його проблемах. Це створює певні колізії при впровадженні у вітчизняну практику зарубіжної концепції фандрайзингу, що трактується переважно в рамках концепцій соціального партнерства та корпоративної соціальної відповідальності та має прерогативою конструктивний раціоналізм. У підсумку, в різних джерелах можна зустріти абсолютно полярні позиції: фандрайзинг як «технологія продажу на ринку благодійності» і як засіб втілення справ милосердя; благодійність як хаотична, спонтанна, заснована на емоціях діяльність та як системна реалізація морального обов'язку перед суспільством.

Отже, можна зробити головний ключовий висновок: фандрайзинг – новий вид діяльності для українського суспільства, перед яким стоїть завдання реконструкції відносин щодо прийняття та реалізації соціального

боргу та звернення до вже забутих традицій благодійної діяльності. На сьогоднішній день усвідомлення сутності взаємодії суб'єктів господарювання в рамках фандрайзингу та місця благодійної діяльності відіграє важливу роль у правильному виборі подальшого вектора розвитку соціальної сфери та некомерційного сектору. Необхідне ретельне опрацювання та адаптація наукових зарубіжних концептуальних підходів для формування вітчизняної концепції фандрайзингу, що гармонійно вбудовується в сучасну вітчизняну науку та практику.

В якості прикладу класифікації благодійних організацій за функціональною ознакою наведемо підхід, який використовується в рамках дослідження благодійних фондів [46]:

– приватний фонд (засновник – домогосподарство або окрема фізична особа);

– корпоративний фонд (засновник – комерційна організація);

– фонд місцевих спільнот (створення фонду у межах конкретної місцевості на вирішення соціальних завдань);

– фандрайзинговий фонд (суспільний фонд, капітал якого формується із багатоканальних джерел фінансування);

– фонд цільового капіталу (створення резервного капіталу, доходи від інвестування якого надходять на фінансування конкретного спрямування).

У 2020 році найбільш поширеними напрямками підтримки благодійних фондів стали науково-освітня сфера, розвиток інститутів громадянського суспільства, підтримка соціально вразливих категорій населення та охорони здоров'я – загальна частка склала 50 % (табл. 7.2).

В українській практиці благодійні організації одночасно можуть видавати гранти, реалізовувати власні соціальні проекти та надавати соціальні послуги. Разом з тим існує низка інституційних організацій, які здійснюють виключно грантодавчу діяльність із застосуванням конкурсних механізмів при відборі заявок. Це сприяє зниженню потенційних ризиків організації та максимізації відповідності підтримуваних програм, затвердженої в організації стратегічної мети. Конкурсне отримання коштів являє собою найбільш регламентоване джерело фінансування. Відповідно, для такого типу організацій не реалізується такий важливий напрямок, як адресне надання соціальних послуг. На наш погляд, дані структури доцільно розглядати в якості інфраструктурних інвесторів, а їх вклади – як соціальні інвестиції.

Отже, науковий інтерес в рамках даного дослідження представляють благодійні організації, що реалізують власні соціальні проекти з безпосереднього надання благоотримувачам адресної матеріальної підтримки і соціально значущих послуг, виходячи з реальної в них потреби.

Таблиця 7.2

Основні напрямки діяльності благодійних фондів у 2020 році

Місце	Напрям діяльності	Частка, %
1	Наука та освіта	25,1
2	Розвиток інститутів громадянського суспільства	15,5
3	Підтримка соціально вразливих категорій населення	11,1
4	Охорона здоров’я	10,0
5	Культура та мистецтво	9,1
6	Спорт та підтримання здорового способу життя	8,5
7	Розвиток територій та місцевих спільнот	5,8
8	Захист дитинства	4,8
9	Охорона навколишнього середовища	4,1
10	Економічний розвиток	3,5
11	Духовний розвиток та релігія	2,4

Джерело: складено автором на основі [11]

Механізм некомерційного господарювання розкриває специфіку некомерційної діяльності, що полягає в наявності в організації основної мети – місії (соціально-культурної, представницької, правозахисної, політичної), закріпленої у статуті та заради якої створено некомерційну організацію. При цьому всі доходи від діяльності не розподіляються між учасниками, а спрямовуються на реалізацію цієї статутної діяльності. Особливу групу займають некомерційні організації у сфері соціальних послуг – соціального забезпечення, охорони здоров’я, освіти, науки, культури, мистецтва, масового спорту. Дані галузі безпосередньо впливають на розвиток людського потенціалу і характеризується високим соціальним ефектом. Багато послуг мають властивість суспільних благ (чистих і змішаних соціально значимих), залишаючись при цьому благом індивідуального користування. На тлі обов’язковості бюджетного фінансування та надання соціальних послуг державна система соціальної сфери зазнає низки організаційно-управлінських перешкод, створюючи провали в якісному, адресному наданні соціальних послуг. На їхнє «покриття» і створюються недержавні, немуніципальні, некомерційні організації – інститути суспільства, що добровільно приймає несення морального обов’язку перед своїми співвітчизниками у забезпеченні прийнятного рівня життя та сприянні відтворенню людського капіталу.

Центральне місце у некомерційному господарюванні займають благодійні організації. Їх організаційно-управлінська та функціональна специфіка полягає в наступному:

– здійснення соціально значущої діяльності через надання благополучникам матеріальної підтримки та надання соціальних послуг на безоплатній основі;

– добровільність та самоврядність благодійних організацій, що виходять з усвідомленого почуття відповідальності та громадянського обов'язку;

– поєднання у господарському укладі економічної ефективності та соціальної справедливості через перерозподіл ресурсів від матеріально забезпечених та працездатних громадян до інвалідів, пенсіонерів, малозабезпечених та багатодітних сімей, а також громадян, які перебувають у скрутній життєвій ситуації;

– адресність, інноваційність та різноманітність наданих соціально значущих послуг, гнучкість та мобільність у задоволенні суспільного попиту на їх конкретні види, генерування громадської ініціативи у найбільш пріоритетних сферах;

– реалізація переваг колективних солідарних дій під час вирішення завдань, недоступних у межах індивідуального підходу;

– використання прибутку виключно для досягнення соціальної місії;

– підтримка публічності, звітності, прозорості фінансових потоків;

– відсутність комерційної таємниці, що встановлює високі професійні та моральні вимоги до діяльності благодійної організації.

Багатоканальність структури джерел доходу з метою забезпечення самостійності та незалежності, що включає такі види ресурсних джерел:

– благодійні пожертвування та добровільна праця;

– членські внески;

– інвестиції комерційних та інфраструктурних організацій;

– урядові субсидії та податкові пільги;

– прибутки від власної господарської діяльності.

Благоодержувачами благодійної організації є:

– приватні особи: соціально уражені шари населення – сім'ї, які потребують матеріальної допомоги, сироти, інваліди, пенсіонери, особи старшого покоління, які переживають складну життєву ситуацію, самотні пенсіонери, хронічно і тяжкохворі, душевнохворі, багатодітні сім'ї, діти і молодь, бездомні, ув'язнені, населення в цілому;

– юридичні особи: державні організації соціальної сфери (лікарні, школи, інтернати, хосписи, диспансери та ін.), інші некомерційні (благодійні) організації, об'єднання громадян (сімей дітей-інвалідів, товариства ветеранів, героїв праці та ін.);

– населення в цілому в рамках сприяння благоустрою територій та збереження об'єктів флори і фауни: екологічної рівноваги, зникаючих видів тварин і рослин.

Виходячи з теорії провалів ринку та специфіки механізму некомерційного господарювання, основними функціями благодійної організації у системі соціально-економічних відносин є:

– виробництво соціально значимого блага;

– організаційна функція, що полягає в ініціативному пошуку інноваційних шляхів вирішення соціально-економічних проблем;

– скорочення інформаційної асиметрії та виявлення найбільш гострої соціально-економічної потреби окремих осіб та всього суспільства;

– алокаційна та розподільча функції, що полягають у скороченні матеріальної диференціації населення, адресному задоволенні потреб та сприянні формуванню середнього класу;

– оптимізаційна функція – оперативність дій щодо вирішення соціальних проблем у вигляді вибору найбільш оптимальної організації господарських процесів;

– комунікаційна та консолідуюча – формує ефективну, творчу взаємодію членів суспільства та об'єднує людей у процесі виробництва благ для найбільш нужденних та немічних категорій осіб та спільного досягнення якісного соціального ефекту;

– виховна – заклик до спрямування зусиль на вирішення гострих проблем суспільства і тим самим вибудовування правильних духовно-моральних цінностей, включаючи відповідальність, людинолюбство, милосердя, патріотизм.

Найбільш цінний ресурс для благодійної організації являють собою трудові кадри. По-перше, ініціатива, альтруїстичні прагнення організаторів забезпечують високу продуктивність та результативність у виявленні реальної потреби суспільства та пошуку оптимального способу її задоволення. По-друге, сфера діяльності являє собою ділянку роботи підвищеної складності – сироти, фізично непрацездатні, інваліди, бездомні, особи, що знаходяться під арештом. Тут, крім професійних навичок, потрібна наявність внутрішньої мотивації до виробництва якісного продукту праці – ефективної матеріальної підтримки та соціальної послуги. По-третє, варіативність соціально-економічних умов для кожної конкретної місцевості в залежності від регіональних особливостей вимагають врахування сукупності специфічних факторів і застосування інноваційних методів вирішення соціальних проблем Це, у свою чергу, призводить до необхідності володіння інформацією про дану специфіку місцевості та одночасно безперервного її оновлення. По-четверте, некомерційний тип господарювання та законодавче обмеження витрат на утримання благодійної організації [1] визначає відносно невисокий рівень оплати праці. По-п'яте, орієнтація на якісний кінцевий результат у соціальній сфері, взаємодія з добровільними трудовими кадрами та специфіка процесу виробництва соціальної послуги обумовлює ненормованість та непередбачуваність робочого часу. По-шосте, умови діяльності у вітчизняних благодійних організаціях ускладнюються відсутністю на сьогоднішній день необхідної інфраструктури – інформаційних та освітніх центрів, наявністю правових колізій, неінформованістю населення

про сутність та значущість діяльності благодійних організацій та перспектив з ними взаємодії [25].

В цілях розуміння сутності благодійних організацій, на наш погляд, слід розділяти дві форми їх соціально-економічних відносин з господарюючими суб'єктами – благодійність і соціальне інвестування.

Благодійна діяльність – відносини, засновані на почутті милосердя, співчуття і любові до людей, а також бажанні множити суспільне благо держави (наприклад, герої праці) і представляють собою цілеспрямовану, добровільну, безоплатну і безкорисливу діяльність з надання конкретної підтримки в трудовій (розумовій, фізичній та моральній) та/або речовій (жертвування матеріальних/нематеріальних благ) формах. За своєю суттю, благодійність – це не хаотичні та спонтанні вчинки, а вибір найбільш оптимальних у тих чи інших обставинах рішень, заснованих на почутті кохання та бажанні допомогти людям і одночасно на міркуванні про максимізацію корисності заходів, що вживаються, – кому, в якій формі, інтенсивності та послідовності, виходячи з наявних у благодійника можливостей, допомога буде найбільш затребуваною. Звісно ж, що сама благодійність у благодійній організації як така проявляється у наступному:

– благодійні пожертвування з боку фізичних та юридичних осіб (благодійних організацій та, в окремих випадках, комерційних організацій) та фізичних осіб;

– добровільна участь громадян у діяльності благодійної організації (як правило, у формі часткової зайнятості);

– праця оплачуваного штатного співробітника благодійної організації понад норматив, за умови його несплати та спрямованості на якісне досягнення соціального ефекту. Соціальна сфера і найбільш складні напрямки підтримки часто вимагають додаткового навантаження.

Соціальне інвестування – відносини, спрямовані на вкладення капіталу з метою досягнення соціального ефекту і одночасно власного економічного інтересу. Взаємодія з благодійною організацією в рамках соціального інвестування має характер партнерства та проявляється у таких видах: корпоративна соціальна відповідальність, державні та недержавні гранти, субсидії, соціальне замовлення. Виходячи з сутності інвестування та специфіки соціальної сфери – відкладеного соціального ефекту, характерного для соціальної сфери, а також наявності ризику недосягнення результату (наприклад, невиліковність захворювання, неефективне споживання освітніх послуг одержувачами, вторинне бродяжництво), перелічені види вкладень знаходять властивості інвестицій. Слід зазначити, що у Законі України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [1] при визначенні ознак «благодійної діяльності» вказується на відсутність прямого економічного інтересу, що, однак, не виключає наявності опосередкованих економічних

або інших інтересів. На наш погляд, це не відповідає суті благодійності. В даному випадку актуальне поняття соціального інвестування. Потенційними соціальними інвесторами виступають такі інституційні структури:

– комерційний сектор;

– грантодавчі організації;

– держава.

В оновленому варіанті Закону України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» у відношенні запланованих державних субсидій на підтримку і розвиток громадських інститутів мова йде про «масовані і стратегічно обґрунтовані соціальні інвестиції держави в розвиток і інфраструктуру сектора» [2].

Для реалізації всіх зазначених переваг благодійної організації та збереження її соціальної значущості в системі соціальної сфери необхідний механізм надійного ресурсного забезпечення, який буде підтримувати її фінансову незалежність, економічну стійкість і сприяти організації соціальної роботи на принципах системного, оперативного підходу. Таким механізмом для благодійної організації є фандрайзинг.

Основною метою фандрайзингу є формування багатоканального фінансування благодійної організації і максимізація її соціального ефекту за допомогою ефекту від масштабу в реалізації потенціалу ресурсних можливостей, що зменшує економічне навантаження на благодійників / інвесторів [12].

Сутність фандрайзингу у благодійних організаціях багатогранна та зумовлена:

– сферою діяльності організації – благодійністю;

– сферою діяльності фандрайзингу та благодійної організації – соціально значущі послуги;

– економіко-організаційний механізм діяльності – некомерційне господарювання.

Відповідно, ці три аспекти формують моральний, соціальний та економічний базиси (табл. 7.3).

На наш погляд, необхідно розмежовувати вузький та широкий зміст фандрайзингу у благодійних організаціях. У вузькому сенсі фандрайзинг являє собою соціальну послугу, що забезпечує соціально-економічну стійкість благодійної організації в цілях виконання соціально значимої місії. У широкому значенні фандрайзинг виступає у ролі механізму добровільної соціально орієнтованої взаємодії інституційних структур та приватних осіб, що розкриває соціально-економічний потенціал суспільства в інноваційному вирішенні соціальних проблем та максимізації соціального ефекту. Розглянемо кожний підхід докладніше [20].

Таблиця 7.3

Сутність фандрайзингу у благодійних організаціях

Складники	Принципи
Моральна	1. Повага та дотримання вільної волі суб'єктів. 2. Подяка за взаємодію. 3. Виборчість у ресурсних джерелах. 4. Незалежність та об'єктивність у прийнятті рішень.
Соціальна	1. Соціальна значимість та актуальність місії благодійної організації. 2. Адресність дій. 3. Пріоритетність та максимізація соціального ефекту. 4. Якість та результативність функцій. 5. Послідовність та наступність функцій. 6. Довіра у рамках колективної взаємодії. 7. Відповідальність за кінцевий результат.
Економічна	1. Професіоналізм діяльності. 2. Багатоканальність джерел ресурсів (ефект масштабу). 3. Оптимізація методів та форм взаємодії, видів та джерел ресурсів. 4. Координація взаємодії. 5. Мінімізація ризиків та економічного навантаження на благодійника/інвестора. 6. Міжсекторна та внутрішньосекторна кооперація. 7. Прозорість та ясність діяльності. 8. Звітність.

Джерело: складено автором на основі [11]

Об'єктом фандрайзингу як соціальної послуги виступають соціально-економічні відносини благодійної організації з господарюючими суб'єктами. Споживачем послуги є зацікавлена особа – благодійна організація; виконавцем – особа, яка здійснює фандрайзинг, – фандрайзер. Ним може виступати як професіонал у сфері фандрайзингу, так і співробітник благодійної організації – керівник, працівник чи доброволець. Як соціальна послуга фандрайзинг має такі властивості:

– досягнення соціального ефекту у вигляді забезпечення умов благодійної організації в реалізації соціально значущої місії;

– властивість бути одночасно громадським благом (сприяння соціально значущої місії благодійної організації) та благом індивідуального користування (на користь конкретної благодійної організації);

– відкладеність корисного ефекту, що виявляється у поступовому формуванні стійких відносин із благодійниками та інвесторами, що забезпечують стабільність ресурсної бази;

– властивість нематеріального нагромадження, яке виражається в якості формованих зв'язків, що утворюють соціальний капітал благодійної організації та її репутацію;

– істотність ролі як виробника послуги фандрайзингу – фандрайзера, так і споживача – благодійної організації. Ступінь актуальності і соціальної значущості місії благодійної організації, її репутація, професіоналізм господарської організації соціальної роботи і якості наданої послуги, прозорість і звітність безпосередньо впливають на результативність самого фандрайзингу;

– якісна складова послуги фандрайзингу перевершує над кількісною, оскільки для розвитку благодійної організації в більшій мірі важливо сформувати з благодійниками та інвесторами стійкі відносини, в тому числі закликати їх до особистої трудової участі в організації благодійності та виробництві соціальних послуг, ніж отримувати разові, несистемні і непередбачені, проте значні фінансові вклади;

– висока трудомісткість послуги полягає у необхідності здійснення значної частки організаційних заходів, починаючи з вибору методів взаємодії та цільової аудиторії, видів ресурсів та їх джерел (залежно від місії благодійної організації та зовнішніх умов її функціонування), закінчуючи координаційними функціями щодо підтримки зв’язку з уже сформованими контактами благодійників та інвесторів. Сюди ж можна віднести відповідні обмеження у підвищенні продуктивності фандрайзингу та високий вплив людського чинника, рівня освіти, ступеня прихильності до благодійної діяльності та місії конкретної благодійної організації. Кожна взаємодія фандрайзера з потенційною стороною є унікальною, що обумовлюється також специфікою соціально-економічної кон’юнктури взаємодії.

Поряд із загальними для соціальних послуг властивостями, фандрайзинг має також характерні. Ключовою особливістю фандрайзингу є його двоїста спрямованість: крім основного споживача фандрайзингової послуги – благодійної організації, існує також другий споживач, безносередньо більш задіяний в процесі виробництва фандрайзингової послуги, – сторона, на яку, власне, спрямована взаємодія, тобто потенційний благодійник чи інвестор. Отже, специфічними властивостями фандрайзингу як соціальної послуги є:

– подвійність соціально-економічного ефекту: поряд зі сприянням економічної стійкості благодійної організації, фандрайзинг скорочує трансакційні витрати і асиметрію в інформованості потенційної сторони про місії благодійної організації, соціально-економічної потреби благоотримувачів, соціальні проекти та ініціативні групи, що направляють зусилля на надання їм допомоги і профілактику гострих соціальних проблем, сприяє вибудові правильної системи духовно-моральних цінностей, закликає людину звернути увагу на соціально вражені категорії населення та закликає до прояву альтруїстичних засад;

– корисний зовнішній ефект від взаємодії, що полягає перш за все в якості переданої інформації і якості процесу взаємодії, що вимагає дотримання ряду соціально-етичних принципів у поведінці, особистому

відношенні до місії благодійної організації, взаємовідносинах з колективом і суспільством, прояву довіри і підтримці громадської репутації благодійної організації;

– втілюючись у комунікативній формі, якість послуги фандрайзингу перевершує над його кількістю, що має на увазі першочерговість формування соціального капіталу та збереження добровільності прийнятих споживачем рішень над економічною ефективністю від взаємодії;

– результативність послуги залежить від рівня культури та системи ціннісної орієнтації споживача, його поінформованості про результати та історичні форми благодійної діяльності в Україні, розуміння її сутності, а також значущості та ролі благодійної організації в соціальній сфері та механізму фандрайзингу.

Маючи на увазі під споживачем фандрайзингу потенційного благодійника чи інвестора, особливість взаємодії полягає в тому, що ініціатива у виробництві цієї послуги (замовлення) виходить не з боку споживача, а виробника – фандрайзера. Дане рішення ґрунтується на гіпотезі про потенційно високий сукупний соціальний ефект та корисність такої взаємодії як для благодійної організації, так і для благодійника/інвестора. Одночасно, це зумовлює безоплатність для благодійників / інвесторів споживання послуги фандрайзингу та накладає зобов'язання на фандрайзера у відношенні дотримання такту, залишаючи за контактуючою стороною право вибору щодо подальшої взаємодії (в т.ч. про його припинення) [31].

Таким чином, ключове завдання фандрайзингу – звести докупи вектор розвитку суспільних та індивідуальних інтересів у сфері соціальних послуг благодійних організацій, що визначає соціальну значущість фандрайзингу як послуги. Поняття «якості» відноситься не лише до кінцевого результату фандрайзингу, але й до самого процесу виробництва послуги, що ускладнює розрахунок загальної результативності фандрайзингу.

Виходячи з високого впливу людського фактора, основним ресурсом для реалізації фандрайзингу у благодійній організації є трудові кадри.

Комунікативна складова фандрайзингу і одночасно асиметрія інформації про споживача, його ціннісні погляди та установки породжують необхідність у ретельній організації процесу. Американський вчений Келлі К. застосував концепцію чотирьох моделей взаємодії, що використовується у PR-діяльності. Краща модель передбачає забезпечення двостороннього контакту та діалогу з метою досягнення взаєморозуміння та прийняття контактованою стороною добровільного, зваженого рішення про свою роль у діяльності благодійної організації.

Комплексність послуги фандрайзингу передбачає використання широкого інструментарію методів і форм взаємодії, вибору та оптимізації ресурсів, формування бази благодійників та інвесторів і вимагає від виконавця володіння цілим спектром професійних навичок (табл. 7.4).

Таблиця 7.4

Інструментарій фандрайзингу у благодійній організації

Інструменти	Взаємодія		Акумулювання: ресурси та методи
	Ініціація (інформування)	Підтримка контактів (акт подяки)	
ЗМІ	Публікації в пресі та літературні видання з інформацією про діяльність благодійної організації, радіо та телерепортажі, листівки, соціальна реклама.	Висвітлення особливо значних заходів, осіб та юридичних осіб, що беруть участь у проекті (відповідно до значущості отриманих результатів).	Передплата – поширення банківських реквізитів благодійної організації в публікаціях (преса та літературні видання). Залучення нових прихильників.
Інтернет-технології	Інтернет-сайт, банери, посилання на портали, інформаційні відеоролики та ін., директ-мейл, новини на сайтах.	Вебінари, соціальні мережі.	«Он-лайн» пожертвування, платіжні термінали краудфандингові платформи. Збір даних про потенційних добровольців.
Масові заходи	Благодійні акції, концерти та ярмарки. Благодійний бал. День відкритих дверей.		Благодійні ящики, розіграші, лотерії, аукціони, роздача сувенірів на пожертвування.
Формальні заходи	Форуми, конференції, семінари, круглі столи.		Опитування, отримання нової інформації, залучення нових прихильників.
Система звітів	Публікація річного звіту.	Збори засновників та благодійників з метою затвердження річного звіту.	Залучення нових прихильників.
Система пільг	Інституційні соціальні інвестори, приватні благодійники, в т.ч. добровільна допомога (професійна та непрофесійна).		Різні види пожертв та соціальних інвестицій.
Система зізнань, премій та заохочення	Публікації та репортажі в ЗМІ.	Вручення дипломів, подяк, присвоєння почесного звання, запрошення участі в опікунській раді.	Членство в опікунській раді.
Опікунська порада	Збори членів опікунської ради та благодійників.	Представництво.	Членські внески.

Джерело: складено автором

У широкому сенсі в контексті соціально-економічних відносин за допомогою механізму фандрайзингу благодійна організація стає центром, який ініціює громадську взаємодію по узгоджених рішеннях гострих соціальних проблем і дефіциту в необхідних матеріальних благах і базових соціальних послуг для найбільш потребуючих категорій осіб – інвалідів, сиріт, багатодітних сімей, тимчасово непрацездатних, тяжкохворих, одиноких пенсіонерів та інших соціально вразливих категорій осіб. Тут важливо позначити таке поняття, як соціально орієнтована взаємодія – взаємодія суб'єктів господарювання, спрямована на вирішення соціальних завдань за допомогою здійснення благодійної діяльності та соціального інвестування.

4 моделі взаємодії К. Келлі [5] адаптовані в рамках фандрайзингу, виходячи з концепції зв'язків із громадськістю. Ними є: 2 односторонні – пропаганда та інформуюча модель, двостороння асиметрична та двостороння симетрична. Згідно з Келлі, кращою є остання, в той час як у США в найбільшій мірі поширена двостороння асиметрична.

Суб'єктами механізму фандрайзингу виступають: благодійна організація, фандрайзер, державні та муніципальні установи, комерційні підприємства, некомерційні організації, в тому числі грантодавчі фонди, ресурсні центри, індивідуальні особи, держава, і підприємництво мають широким матеріально-технічним ресурсом, необхідним для громадських інститутів, зокрема благодійних організацій, щоб заповнити провали і підприємництва, і держави, що утворюються, в адресному виробництві для нужденних категорій населення соціально значимого блага. Таким чином, фандрайзинг добровільних організацій щодо усунення таких провалів полягає у подальшому залученні до добровільної участі нових прихильників.

Артур Пігу [15], основоположник сучасної теорії суспільного добробуту, розглядав добровільну (благодійну) діяльність як найбільш ефективну у порівнянні з примусовою (оподаткуванням) передачею коштів від більш заможних верств суспільства до менш заможних у цілях підвищення добробуту суспільства. Добровільність взаємодії є ключовою особливістю організації процесу фандрайзингу. У цьому контексті перед фандрайзером стоїть завдання у залученні представників усіх секторів у процес ефективного вирішення соціальних питань та організації комплексного підходу із застосуванням інноваційних технологій, найбільш оптимальних для конкретної проблеми та конкретних умов.

Виходячи з двох форм взаємодії з благодійною організацією – благодійності та соціального інвестування, основою функціонування механізму фандрайзингу є:

– почуття милосердя, безкорисливе бажання брати участь у діяльності та сприяти вирішенню гострих соціальних проблем (щодо учасників – приватних осіб);

– потреба у отриманні соціально-економічних переваг, пов'язаних із фактом взаємодії чи досягнення соціального ефекту (щодо інституційних учасників – держави, підприємництва, грантодавчих організацій).

Держава як основний зацікавлений інвестор благодійної діяльності є одночасно благополучником особою державних та муніципальних (установ соціальної сфери – лікарень, освітніх установ, бібліотек, музеїв та ін.), що становить його винятковість як суб'єкт механізму.

Широкі матеріально-технічні можливості адміністративного апарату обумовлюють багатозначність його ролі на всіх рівнях влади – державному, регіональному, місцевому.

По-перше, шляхом реалізації законодавчих повноважень закладається вихідна правова інфраструктура функціонування благодійних організацій і в цілому дається імпульс для розвитку соціально орієнтованої діяльності, зокрема благодійної.

По-друге, не приймаючи статусу «благодійника», держава стає одним із ключових суб'єктів ресурсного забезпечення благодійних організацій: фінансування (субсидії, гранти), матеріальна, інформаційна, консультаційна, методична та інша підтримка (рис. 7.1). Сприяння діяльності благодійних організацій являє для органів влади НЕ тільки економічний, але також і функціональний інтерес, втілюючи модель формування конструктивного «співдіяння» – кооперації «влади з народом» в особі підтримки низових суспільних ініціатив. З метою зниження ризиків втрати незалежності благодійними організаціями та розвитку утриманства, а також підвищення ефективності державної підтримки передбачаються такі заходи [32]:

– застосування принципу співфінансування виділеної підтримки;

– розвиток нематеріального характеру підтримки – інформаційного, консультаційного, методичного;

– створення сприятливих інфраструктурних умов функціонування (удосконалення законодавства, позначення пріоритетів соціально-економічного розвитку, розробка системи пільг та заохочень благодійної та соціально орієнтованої діяльності, створення майданчиків для соціально орієнтованої взаємодії).

Соціальне інвестування комерційних підприємств у благодійній організації реалізується у таких основних напрямках:

– розробка та фінансування власних соціальних програм, що передбачають залучення до партнерства благодійних організацій;

– фінансування соціальних програм та поточної діяльності благодійних організацій;

– видача грантів благодійним організаціям із власних корпоративних благодійних фондів;

– вкладення в розвиток волонтерства співробітників підприємств, зокрема через програми «про боно»;

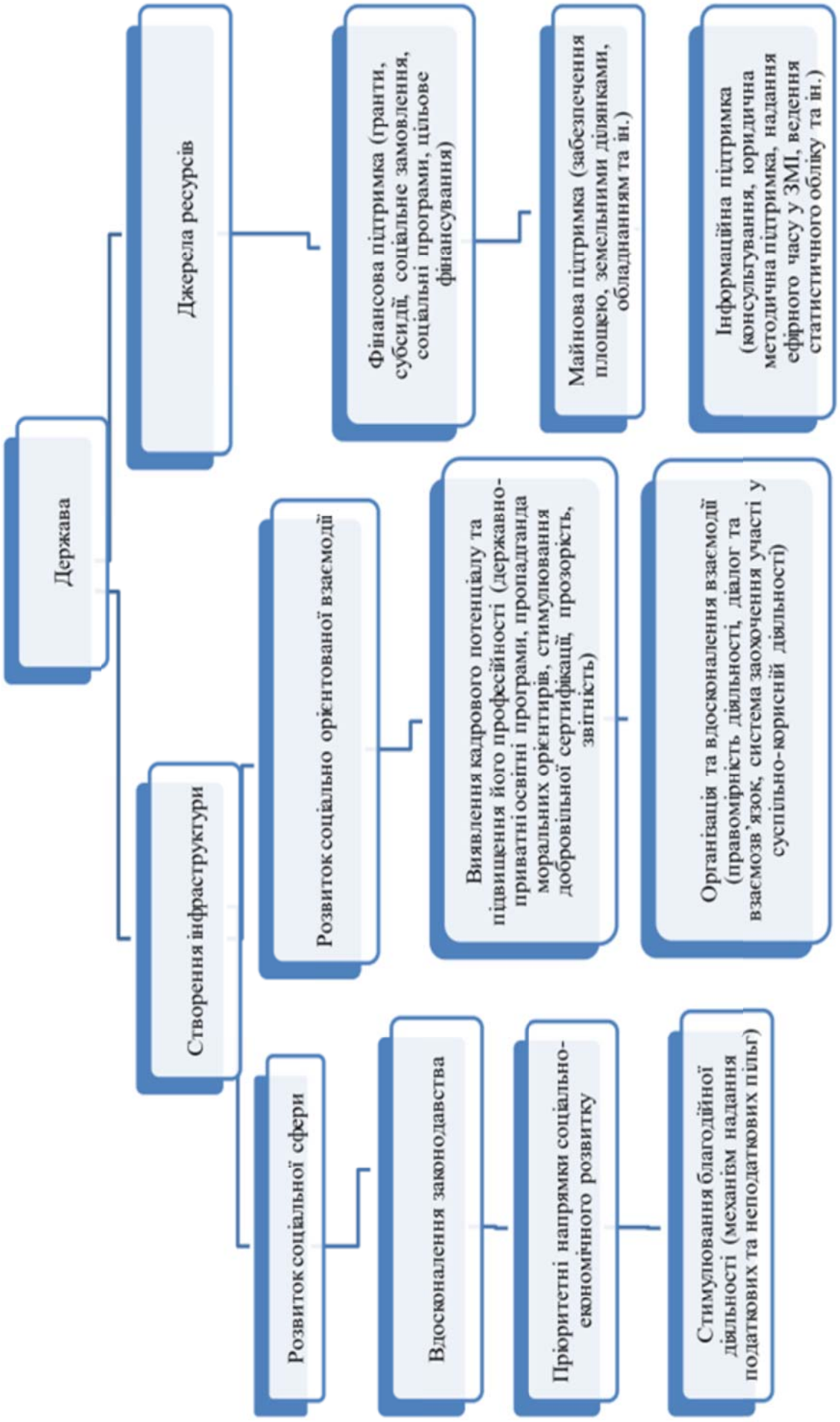


Рис. 7.1. Роль державних та муніципальних органів влади
у розвитку вітчизняної моделі фандрайзингу у благодійних організаціях

– організація спільних форм взаємодії з благодійною організацією, наприклад, кобрендингу – автоматичного перерахування відсотка вартості товару під час його купівлі з цього приводу благодійної організації.

Грошовий ресурс є найбільш ліквідним активом для підприємства, отже, за можливості, доцільніше розглядати нефінансову основу для взаємодії, що реалізує принцип скорочення економічного навантаження на благодійника/інвестора.

Навіть за наявності бажання керівників розширювати вкладення на соціальні програми, соціальна діяльність все ж таки має економічні обмеження, що наказують дотримання принципу беззбитковості підприємства. Компенсацією соціальним вкладенням компанії, крім зовнішнього соціального ефекту, є податкові преференції, а також переваги неекономічного характеру, результуючі на показниках діяльності підприємства. Наприклад, реалізація спільних соціальних проектів з колективом благодійної організації, її добровольцями через залучення в суспільну діяльність працівників комерційного підприємства сприяє зміні монотонних функцій і вносить різноманітність у робочу атмосферу, що призводить до зростання лояльності колективу до керівництва, формування позитивного, стабільного робочого клімату і в підсумку позитивно позначається на показниках трудової дисципліни та продуктивності.

Серед потенційних вигод також відзначається зміцнення репутації підприємства не тільки в очах споживачів, але і при взаємодії з партнерами. Існують й інші переваги в залежності від типу компаній та реалізованих програм [43].

Однак цікаво відзначити той факт, що при тривалому співробітництві комерційних підприємств з благодійними організаціями, взаємодія з боку комерційної компанії в деяких випадках перестає ґрунтуватися виключно на стратегічних інтересах і починає характеризуватися непідробною особистою зацікавленістю керівництва і емпатією безпосередньо до самої благодійної діяльності та соціальної місії. Відповідно, така взаємодія автоматично виходить за рамки партнерства і починає набувати ознаки благодійності, широко поширеної в середовищі дореволюційних підприємців. На наш погляд, це пояснюється специфікою соціальної сфери як діяльності, що відкриває найбільші можливості для реалізації людського потенціалу, а позитивний соціальний ефект при цьому дає найбільш значущу для людини віддачу та радість [28].

Населення є основною цільовою аудиторією для фандрайзингу у рамках благодійності, що дозволяє максимізувати соціальний ефект фандрайзингу з огляду на його двосторонню спрямованість. Взаємодія з населенням ґрунтується на застосуванні масових методів фандрайзингу – благодійних заходів, акцій, концертів, балів, маскарадів, використання скриньок для пожертв, банкоматів, Інтернет-технологій – соціальних мереж, крауд-

фандингових платформ. Ефективною формою взаємодії стає реалізація потенціалу освітніх закладів і залучення школярів та студентів до суспільно корисних проектів місцевої спільноти.

Таким чином, розглянувши трактування фандрайзингу у благодійних організаціях у вузькому та широкому сенсах, узагальнимо ключові функції фандрайзингу [38]:

– оптимізаційно-організаційна функція – організація та координація взаємодії, вибір оптимального методу, виду та джерела ресурсу виходячи з потреби благодійної організації та можливостей благодійника/інвестора, а також відповідної форми взаємодії (залучення благодійників чи соціальних інвесторів) (табл. 7.5);

Таблиця 7.5

Ресурси благодійної організації

Ресурс	Джерело та зміст
Трудовий	1. Добровольці. 2. Штатні працівники. 3. Члени правління та опікунської ради. 4. Співробітники комерційних підприємств у рамках програми «про боно». 5. Прихильники благодійної організації (державні та муніципальні службовці, наукові експерти, підприємці, ЗМІ, некомерційні організації).
Матеріальний	1. Приміщення. 2. Земельні ділянки. 3. Устаткування. 4. Матеріали. 5. Готова продукція. 6. Майно благодійників . 7. Майно комерційних підприємств – інвесторів.
Грошовий	1. Благодійні пожертвування. 2. Державні та муніципальні субсидії. 3. Грошові вкладення комерційних підприємств. 4. Гранти (державні та недержавні). 5. Кошти, отримані як держзамовлення. 6. Членські внески. 7. Доходи від цільового капіталу. 8. Пільги. 9. Прибуток від власної комерційної діяльності.
Інформаційно-технологічний	1. Власне сформовані бази даних одержувачів, благодійників та соціальних інвесторів. 2. Аналітичні дані про соціально-економічний стан, специфіку та проблеми локальної місцевості. 3. Внутрішні організаційні технології та напрацьовані практики. 4. Технології роботи з цільовими групами. 5. Технології та програми некомерційних (благодійних) організацій у рамках коопераційної взаємодії.

Джерело: складено автором

– комунікативна функція – інформування суспільства про місію благодійної організації – залучення до співучасті у виробництві соціально значимого блага на користь нужденних та пропаганда духовно-культурних цінностей за допомогою демонстрування успішних прикладів суспільно корисної діяльності та її результатів. Комунікативна функція фандрайзингу також відповідає за формування сприятливих умов для конструктивної взаємодії населення у суспільно-корисних цілях;

– акумулятивна функція – мобілізація ресурсів для виробництва соціально значимої послуги та надання її у формі благодійності.

Враховуючи те, що приватна благодійність є найважливішою умовою розвитку фандрайзингової діяльності, а схильність до неї формується у молодому віці, а також те, що люди з вищою освітою найчастіше займаються благодійністю, необхідно було досліджувати ресурсний потенціал молоді, яка в майбутньому стане основним суб'єктом благодійності. Особливістю нашого соціологічного підходу стало вивчення значущості, масштабів, поінформованості, мотивів та форм залучення до благодійності студентів двох різних профілів: технічного, де частка юнаків є переважаючою, та гуманітарного, де навчаються переважно дівчата.

Методом збору інформації було анкетне опитування. Верифікація отриманих даних полягає в розвідувальних опитуваннях студентів трьох вишів Німеччини різного профілю.

Розглянемо насамперед результати опитування студентів-технарів ВНЗ Харкова.

У м. Харкові було опитано 970 студентів технічних спеціальностей. Структура вибіркової сукупності за курсами: 1й курс – 24,7 %, 2й – 27,5 %, 3й – 23,1 %, 4й – 24,7 %. Серед опитаних 70 % юнаків та 30 % дівчат. Вік респондентів – від 17 до 24 років.

Студенти оцінили важливість та значущість благодійності у сучасному суспільстві за 5-бальною шкалою на рівні 3,86±0,07 (мода = 5), причому 92,8 % опитаних брали участь у благодійній діяльності. Найбільш поширеними формами допомоги є: надання грошової допомоги (54,9 %), надання натуральної допомоги (34,5 %), волонтерство, у т.ч. фандрайзинг (21,9 %).

Об'єктами студентської благодійності є переважно діти (70 %), діти, які залишилися без піклування батьків (44,6 %), бідні, жебраки (19,1 %), пенсіонери, літні (6,6 %), особи з інвалідністю (3,8 %), особи без певного місця проживання (3,6 %), особи, які потребують лікування (3,1 %), організації захисту тварин (1,8 %), погорільці (1,3 %). Основа мотивації студентів – бажання допомогти нужденному (60,1 %), почуття обов'язку та відповідальності (28,8 %). Є і егоїстичні мотиви: самореалізація, привернення уваги, дотримання моди. 17,2 % надали допомогу, адже їх про це попро-

сили – це ще раз підтверджує той факт, що фандрайзинг є драйвером благодійності.

Крім того, 31,1 % тих, хто ніколи не надавав благодійну допомогу, як причину вказали те, що їх ніхто про це не просив (друга за популярністю відповідь – важко відповісти (30,3 %), третя – не маю зайвих ресурсів (29,0 %)). Це ще раз наголошує на ролі фандрайзингу.

Проведений аналіз показав, що студенти, які вище оцінюють значення благодійності, у майбутньому бачать себе керівниками та підприємцями. Серед них більше тих, хто не просто надавав пасивну допомогу (грошима), а виступав як волонтер чи організатор заходу. Тобто студенти, які планують зайняти вищі соціальні позиції, вже надають сфері благодійності більшого значення, демонструючи і більшу готовність брати участь у ній і зараз, і в майбутньому як її активний суб'єкт. Якщо простежити взаємозв'язок мотивації (питання «Чому Ви вирішили брати участь у благодійності») та настанов на майбутнє («Ким Ви себе бачите після закінчення ВНЗ?»), то цікавий той факт, що майбутні підприємці та управлінці беруть участь у благодійності більш усвідомлено, розуміючи необхідність та цілеспрямованість своїх дій.

Активна позиція щодо надання допомоги – це самостійне прийняття рішення («я хотів допомогти»), розуміння мети (самореалізація), бажання досягти чогось (привернути увагу), а пасивна – просто реакція на прохання («мене попросили»), без усвідомлення самого акта та його причини. Помітно, що серед тих, хто сам ухвалив рішення про надання допомоги, знає та розуміє значення цієї соціальної дії, які більше бажають стати підприємцями, а серед пасивних благодійників переважають майбутні наймані працівники.

Явних відмінностей у виборі благополуччя серед студентів з різними установками на майбутню професійну діяльність нами виявлено не було: у всіх категоріях переваги віддані дітям-сиротам. Однак можна зазначити, що студенти з активними установками менш схильні жертвувати гроші на вулиці, літнім і старим людям, також серед них не виявилося нікого, хто б утруднився з відповіддю або відповів «не пам'ятаю», «не знаю кому», що також говорить про усвідомлення дій.

Нами виявлено також різницю серед студентів, які мають різний рівень поінформованості про благодійні заходи. Ті студенти, які добре поінформовані про заходи, давали й вищі оцінки значення ролі благодійності у суспільстві. Серед них більше тих, хто не просто надавав грошову чи натуральну допомогу, а й виступав у ролі фандрайзера.

Якщо розділити студентів за ступенем поінформованості на 3 групи – висока (А), середня (В) та низька (С), то можна відзначити деякі відмінності за статтю (табл. 7.6).

Таблиця 7.6

Стать респондентів та поінформованість щодо проведених у м. Харкові благодійних заходів, акцій, проектів

Наскільки Ви інформовані про благодійні заходи, акції, проекти, що проводяться в м. Харкові?	Ваша стать:		
	чоловіча, %	жіноча, %	%
добре поінформований(а), знаю про багато заходів, акції, проекти (група А)	14,3	10,8	13,2
досить поінформований(а), чув(ла) про кілька заходів (група В)	39,6	34,1	37,9
погано поінформований(а), нічого не знаю про них (група С)	46,2	55,1	48,9
Разом:	100,0	100,0	100,0

Помітно, що юнаки краще знають благодійність у м. Харкові, ніж дівчата. Проте надають допомогу таки більше дівчата. Інформованість також пов’язана з курсом навчання (табл. 7.7).

Таблиця 7.7

Динаміка інформованості студентів щодо проведених у м. Харкові благодійних заходів залежно від курсу навчання

Наскільки Ви поінформовані про проведені у м. Харкові благодійні заходи, акції, проекти?	На якому курсі Ви навчаєтесь зараз?				
	1 курс, %	2 курс, %	3 курс, %	4 курс, %	Усього, %
група А	17,9	13,1	12,8	9,2	13,2
група В	38,9	42,1	36,1	33,6	37,8
група С	43,2	44,8	51,1	57,1	49,0
Разом:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 7.7, кількість студентів групи А та В знижується до старших курсів, а групи С – підвищується. Отже, навчання у виші не тільки не сприяє залученню студентів до соціально активної діяльності, а навпаки, сприяє зниженню їхнього інтересу до благодійності. Цей результат можна інтерпретувати як наростання практичного інтересу до майбутнього працевлаштування та розподіл часу на користь професійної підготовки/навчання.

Якщо співвіднести поінформованість про благодійні заходи в регіоні та мотиви надання допомоги, то помітно, що у групі А вищий відсоток тих, хто як основний мотив вказав бажання допомогти нужденним. У групі В вище відсоток тих, хто вибрав мотив «Мене попросили про

допомогу». Серед добре поінформованих лише 30 % тих, хто надавав допомогу дітям у дитячих будинках (проти 52,7 та 43,3 % в інших групах відповідно). Натомість у них більш широкий спектр благополучників. Чим більше знає студент про акції, тим різноманітніші об'єкти його благодійної допомоги. Ті, хто погано поінформовані, вважають за краще надавати допомогу дітям-сиротам та жебракам на вулиці.

Не виявлено залежності між поінформованістю, активною позицією та успішністю: рівень поінформованості студентів з різними навчальними оцінками приблизно однаковий (ми виділяли трієчників, хорошистів та відмінників). При цьому відмінники менше беруть участь у активних формах благодійності (волонтерство, фандрайзинг), хоча більшою мірою визнають важливість надання допомоги.

За підсумками аналізу різних характеристик студентів ми розділили студентів на три групи залежно від відношення/участі у благодійності: активні (високий рівень), середні (середній рівень) та пасивні (низький).

Активні студенти дають більш високі оцінки значення благодійності, добре поінформовані, беруть участь у різних формах допомоги, яку спрямовують на більшу кількість категорій отримувачів. Вони самі приймають рішення про надання допомоги (тобто виступають суб'єктом), розуміючи її значимість у житті суспільства, і готові надавати її у майбутньому. Ці студенти самостійніші, цілеспрямовані, впевнені у своїх рішеннях. У тому числі переважають студенти 1–2 курсів.

Пасивні студенти меншою мірою інформовані про благодійність і меншою мірою оцінюють важливість допомоги, надаючи її зазвичай тоді, коли їх хтось просить про неї (цільовий об'єкт – діти та жебраки на вулицях). Пасивна частина студентства сприймає благодійність не як допомогу, а як реакцію на прохання, тобто якщо прохання не буде, то не буде й причини допомагати будь-кому. Ця група студентів демонструє високий інтерес до навчання та наукової діяльності, у майбутньому вони хочуть стати найманими працівниками – спеціалістами, тобто висловлюють високий рівень конформності. Ці студенти демонструють швидше характеритики об'єкта (до якого треба звернутися за допомогою, попросити), ніж чинного суб'єкта актора. Причому саме у цій групі переважають студенти із сімей із низьким рівнем доходу. Цікаво, що високий рівень беневолентності не є показником високої успішності студентів. Навпаки, ті, хто демонструє більш доросле ставлення до життя, частіше пропускають заняття і менше цікавляться навчанням. Зате вони беруть дуже активну участь у громадському житті, студентських клубах, секціях, різних заходах, виступаючи їх організаторами та координаторами, а також у волонтерських та політичних акціях, мітингах, що також говорить про їхню більшу активність, відповідальність, самостійність.

Група студентів із середнім рівнем беневолентності, займаючи проміжну позицію, демонструють характеристики як групи з високим, так і з низьким рівнем беневолентності. Ця невизначеність зрештою виявляється у тому, що вони навіть не знають, чи стали б надавати допомогу в майбутньому. Можна зробити висновок, що якщо під час навчання у ВНЗ створити умови для інформування студентів про благодійні акції та заходи для залучення їх до цієї діяльності, то рівень беневолентності цієї групи студентів підвищиться, і вони виявлятимуть інтерес до благодійності, надаючи допомогу дедалі ширшому колу осіб. Однак, якщо навчання у ВНЗ не буде сприяти цьому, рівень знизиться, і студенти проміжної групи приєднаються до групи з низьким рівнем, втративши початковий, хоч і невисокий, інтерес до цієї сфери.

Для виявлення специфічних особливостей ставлення українських студентів до благодійності ми проводили анкетування студентів Технічного університету м. Дармштадта (Німеччина). Цей університет має схожі характеристики з ВНЗ м. Харкова, має приблизно таку ж чисельність студентів і ті ж напрями навчання.

Тут було опитано невелику кількість студентів (N=79), тому отримані розвідувальні результати дають лише приблизну оцінку ставлення до благодійності. Тим не менш, і ця оцінка, на наш погляд, становить науковий інтерес. Серед опитаних німецьких студентів середня оцінка значущості та важливості благодійності дорівнювала 3,4 за п’ятибальною шкалою, що нижче, ніж в українських. Частка студентів, які будь-коли надавали допомогу, становила 19 % від кількості опитаних (проти 5 % у м.Харкові). Серед форм допомоги явно переважає натуральна (53,2 %) та фандрейзинг як допомога у пошуку коштів для груп, що потребують (46,8 %). Грошові пожертвування перебувають за масовістю лише 3 місце. Середнє значення суми пожертвування – 30,4 євро (мінімальна сума – 2 євро, максимальна – 300). Найпопулярніший мотив надання допомоги – бажання допомогти (49,4 % опитаних) та відгук на прохання про допомогу (34,2 %). Серед отримувачів допомоги лідирують бідні та безхатченки, категорія «діти» опинилася на 2 місці. Основні антимотиви німецьких студентів – «мене ніхто не просив», «я не маю зайвих ресурсів» і «вважаю благодійність обов’язком бізнесу».

Серед німецьких студентів також добре помітна наявність трьох підгруп, які за ключовими характеристиками виявилися подібними до результатів опитування харківських студентів (звичайно, з позицій статистики, це дуже приблизні дані). Активні студенти також демонструють більш «доросле» ставлення до життя, вони впевнені в майбутньому, хочуть мати високий соціальний статус, при цьому надають великого значення благодійності та беруть активну участь у ній. Вони є справжнім суб’єктом надання допомоги: «я хотів допомогти, хотів самореалізуватися». Пасивні не

вважають благодійність значущою, надають допомогу, якщо їх просять, у майбутньому себе бачать найманими працівниками, не виявляючи особливої ініціативи. Також тут очевидна наявність студентів із середнім рівнем беневолентності, які демонструють риси і активності, і пасивності, залежно від ситуації. Дівчата надають більшого значення благодійності, ніж юнаки, більше у ній беруть участь, але вважають себе менш поінформованими. Студенти із сімей із середнім та високим достатком є найактивнішими благодійниками, але при цьому серед німецьких респондентів взагалі відсутні ті, хто відносить свою сім'ю до бідних та малозабезпечених.

Однак є й деякі відмінності:

– по-перше, серед німецьких активних студентів вищий відсоток тих, хто надавав допомогу у відповідь на прохання про допомогу (прояв пасивності);

– по-друге, поінформованість про благодійні акції та заходи серед них підвищується з кожним курсом навчання на відміну від українських студентів;

– по-третє, що стоїть рівень достатку у ній, то нижча оцінка студентом значимості благодійності.

Загалом, незважаючи на ці відмінності, сутнісна подібність результатів аналізу двох вибірок нам добре помітна і відчутна (при цьому слід зазначити, що висновки щодо студентів, які навчаються в Німеччині, поки що носять пілотажний характер і вимагають подальшого вивчення).

Для виявлення специфіки благодійності серед «технарів» було також проведено дослідження установок «гуманітаріїв», об'єктом якого виступили студенти напряму «Соціальна робота» кількох вишів. Напрямок «Соціальна робота» було обрано спеціально, оскільки студенти, які навчаються на ньому, повинні максимально брати участь у благодійності, мати схильність до надання допомоги, проявляти сильну мотивацію до цієї діяльності. Методом дослідження також стало анкетне опитування (вибірка – цільова, N = 250, з них студенти м. Харкова – 26,8 %, Євангелічного університету – 44 %, Остфалійського – 29,2 %).

Структура вибіркової сукупності за курсами: 1й курс – 23,4 %, 2й – 30,2 %, 3й – 23,8 %, 4й – 14,5 %, 5й – 7,7 %, 6й – 0,4 %. Серед опитаних 22 % юнаків та 78 % дівчат (тут гендерний склад протилежний «технарям» – переважно переважають дівчата). Середній вік респондентів – 25,9 років, основна маса перебуває у віці 20–23 роки. Більшість студентів обрали спеціальність «Соціальна робота» через бажання допомагати людям, отже, вони вже демонструють схильність до благодійної діяльності.

Порівняємо деякі ключові характеристики відносин та участі у благодійності «технарів» та «гуманітаріїв» (табл. 7.8).

Таблиця 7.8

Порівняння деяких характеристик відношення
та участі в благодійності студентів різного профілю

Показник	«Технарі»		«Гуманітарії»	
	Німеччина	Україна	Німеччина	Україна
Оцінка значущості благодійності (середня за 5-бальною шкалою)	3,4	3,9	4,08	4,6
Частка тих, хто ніколи не надавали допомоги	19,0	7,2	4,9	14,9
(У % до кількості опитаних)				
Мотиви (у % до кількості тих, хто відповів, поліваріантна змінна)				
хотів допомогти	60,0	60,1	66,1	71,6
привертання уваги	6,2	1,0	63,2	0,0
частина мого характеру, особистості	32,3	24,5	17,8	22,4
релігійні спонукання	4,6	4,3	20,7	4,5
самореалізація	7,7	1,9	18,4	6,0
попросили допомогти	34,2	17,2	3,3	0,0
Форми участі (у % до кількості тих, хто відповів, поліваріантна змінна)				
грошова допомога	32,9	54,9	32,8	46,3
натуральна	57,0	34,5	72,1	56,7
волонтерство, у т.ч. фандрайзинг	64,5	21,9	55,2	31,3
Свідомість, раціональність				
усвідомлюють мотиви (частка тих, хто відповіли на	76,0	59,4	92,9	83,7
питання про мотиви надання допомоги)				
пам’ятають, кому допомагали (частка тих, хто вказав	49,4	40,1	94,0	85,1
категорію одержувачів допомоги)				
Сума пожертвування, середня, у євро (у дужках – мода)	30,4 (10,6)	14,8 (15,4)	43,0 (5,7)	2,4 (2,4)

Джерело: складено автором

Очевидними є значні відмінності в участі технарів та гуманітаріїв у наданні допомоги. По-перше, технарі цінують нижчу за саму благодійність, її значення в житті суспільства. По-друге, гуманітарії є справжнім суб’єктом благодійності: вони допомагають тому, що хочуть досягти якихось соціальних чи особистісних цілей. Технарі частіше допомагають, оскільки їх попросили, тобто більшою мірою є об’єктом фандрайзингу. По-третє, технарі приділяють менше уваги самому значенню акта допомоги: допомагають здебільшого на вулицях, менше усвідомлюють мотиви – чому допомогли та погано пам’ятають, кому надали допомогу.

Суми, зазначені харківськими студентами у гривнях, конвертувалися при введенні даних у євро за курсом 1 євро = 31 гривня.

Таким чином, дослідження студентів різних напрямів навчання дають уявлення про відмінності у підходах до надання допомоги серед молоді. Технарі (в основному юнаки) в більшості воліють просто дати грошей, ніби відкупитися від того, хто просить, гуманітарії – навпаки: більше усвідомлюючи значущість допомоги, допомагають ширшому колу нужденних, більше розуміючи їх потреби, розвиваючи саму ідею благодійності в суспільстві. Звідси можна зробити висновок, що студенти різних факультетів є важливим об'єктом фандрайзингу з боку соціальних організацій.

Студенти-гуманітарії здаються більш значущим суб'єктом благодійності, оскільки вони активніші у цій сфері. Виявлені нами відмінності у формах участі, мотивах, ставлення до надання допомоги, на наш погляд, не ведуть до протиставлення цих двох груп студентів, швидше, вони взаємодоповнюють у сфері благодійності.

Соціальні організації можуть діяти щодо різних груп студентів за декількома напрямками:

– інформувати про свою діяльність, звертатися за допомогою;

– розвивати суб'єктність студентів як донорів: сприяти їх активізації, формувати відповідальне ставлення, роз'яснювати значення та результат акту допомоги;

– сприяти розширенню кола цільових об'єктів допомоги – залучати студентів до допомоги літнім, інвалідам, особам без певного місця проживання, а не лише сім'ям із дітьми;

– залучати до благодійної діяльності різні групи студентів – різних профілів, з різним рівнем беневолентності, успішності, усіх курсів;

– задовольняти кар'єрні потреби студентів – сприяти їх профорієнтації, вручати грамоти, подяки, надсилати листи до деканатів для додаткової мотивації та формування портфоліо студента.

Серед респондентів опинилися в основному директори керівники установи – 50,8 %, заступники керівника – 15,4 %, завідувачі відділеннями / начальники відділів – 10,7 %, фахівці із соціальної роботи – 9,2%, методисти – 6,2 %; вихователі, соціальні педагоги, бухгалтери, економісти – 6 % (1,7 % не вказали посаду). Здебільшого респонденти займають керівні позиції (78,4 %), тобто установи відносять фандрайзинг до компетенції управлінського персоналу.

Здебільшого респонденти – особи жіночої статі (72,3 %). За віком більшість опитаних перебуває у інтервалі 30–49 років (66,7 %), молодше 30 років – лише 12,1 %, а старше 50–21,2 %. Більшість мають педагогічну (33,3 %) чи управлінську освіту (21,2 %), профільна освіта («Соціальна робота») лише у 7,6 %. Респонденти вказали, що мають такі якості, як від-

повідальність (81,5 %), комунікабельність (72,3%), чесність, порядність (72,3 %), наполегливість, орієнтація на результат, цілеспрямованість (70,8 %), бажання допомагати іншим (67,7 %), організаторські здібності (66,2 %). Найменше фандрайзерам властиве прагнення до лідерства (16,9 %), незважаючи на те, що здебільшого вони є керівниками. 89,2 % респондентів вважають себе оптимістами. Більше половини інформантів віднесли сім'ї до сімей із середнім доходом.

Більшість опитаних (64,6 %) займаються фандрайзингом у соціальних організаціях трохи більше 3 років. При цьому 46,2 % респондентів оцінюють свій досвід як маленький, 26,2 % – як середній і лише 12,3 % вказали, що мають великий досвід фандрайзингової діяльності (серед них переважно ті, хто займається нею більше 5 років).

Переважна більшість респондентів знайома з терміном «фандрайзинг/фандрейзинг» (86,2 %), 9,2 % опитаних вказали, що чули це слово, але не знають, що саме воно означає, а 4,6 % взагалі ніколи його не чули не знають, що це. Цікаво, що ці співробітники працюють з донорами, залучають та використовують ресурси, але навіть не знають, як називається їхня діяльність. Тільки 20 % опитаних пройшли навчання фандрайзингу, 33,8 % вивчали його основи самостійно, а 49,3 % взагалі не знайомі з теорією фандрайзингу.

Ставлення фандрайзерів до діяльності. 52,3 % опитаних займаються фандрайзингом за власним бажанням, ініціативою, а 44,6 % – оскільки це їх обов'язок, тобто вони повинні цим займатися, отже, керівництво ставить таке завдання. 46,2 % респондентів подобається займатися фандрайзингом, 40 % – не подобається, а 13,8 % важко відповісти на запитання «Вам подобається бути фандрайзером?». Лише 23,1 % опитаних хотіли би стати професійними фандрайзерами, 52,3 % – не хотіли би. Таке ставлення до фандрайзингової діяльності пов'язано з тим, що, по-перше, респонденти – дорослі люди, які вже пройшли професійне самовизначення і люблять свою справу: 96,9 % вказали, що їм подобається їхня професія, робота в соціальній службі. По-друге, для багатьох із них фандрайзинг – це додатковий обов'язок до щоденної роботи. По-третє, фандрайзинг – нелегка діяльність, у процесі якої співробітники стикаються з безліччю проблем, вона вимагає великих витрат сил і часу фандрейзера, тому опитані вважають, що нею повинен займатися професіонал (41,5 %) або хоча б той, хто пройшов спеціальну підготовку (30,8 %).

Ми припустили, що в умовах відсутності зовнішньої регламентації діяльності з урахуванням специфіки сфери надання соціальних послуг мотивація фандрайзера повинна мати альтруїстичний характер.

Аналіз відповідей показав явну перевагу альтруїстичних мотивів, що підтвердило нашу гіпотезу. Головними цілями фандрайзерів виступають

більш ефективне надання допомоги клієнтам (81,5 % опитаних) та вирішення соціальних проблем суспільства (32,3 %). Егоїстичні цілі менш популярні: розвиток корисних зв'язків, знайомств (24,6 %), кар'єрні очікування (7,7 %), заохочення начальства (3,1 %). Респонденти бачать конретні результати своєї діяльності – 72,3 % опитаних вказують, що без фандрайзингу якість обслуговування клієнтів погіршилася б і що життєва ситуація клієнтів покращується завдяки ресурсам, які вони залучили. Таким чином, результат впливає на мотивацію: фандрайзерами рухає бажання бачити соціальні зміни, що відбуваються з їхніми клієнтами або у всьому суспільстві під впливом їхньої діяльності. При цьому на пряме запитання про задоволеність результатами своєї діяльності всього 46,6 % опитаних дають позитивну оцінку, 41,6 % – негативну, 13,8 % – важко з відповіддю. Негативна оцінка результатів своєї діяльності може свідчити про те, що фандрайзери зіштовхуються з певними проблемами у реалізації і розуміють, що могли би досягти кращих результатів.

Альтруїзм фандрайзера заснований на якостях особистості: 67,7 % опитаних властиве бажання допомагати іншим людям. Взагалі бажання надавати допомогу загалом має бути властиве співробітникам усієї галузі через її специфіку. Однак очевидно, що воно впливає насамперед на залучення ресурсів: 98,5 % опитаних використовують свої особисті ресурси (особистий час, власні гроші, речі) для надання допомоги клієнтам (це явище можна назвати «самофандрайзинг»), що говорить швидше про недостатності ресурсів, що залучаються. Це також підтверджується і розподілом відповідей на запитання «Чи буває, що Ви або Ваші колеги не передаєте отримані для клієнтів ресурси за призначенням, а використовуєте їх для себе на особисті потреби?», де 100 % респондентів відповіли «Ніколи».

Оскільки 40 % респондентів вказали, що їм не подобається займатися фандрайзингом, що цим має займатися хтось інший, необхідно проаналізувати також і причини, через які фандрайзери незадоволені своєю діяльністю.

Головним антимотивом є те, що донори часто відмовляють у допомозі, і це діє на фандрайзера угнітально. Теоретично страх невдачі один із провідних мотивів уникнення, а постійні відмови посилюють антимотив (ефект акумуляції невдач). Причини відмов самі фандрайзери визначили так: небажання бізнесу допомагати будь-кому (42,4 % відповіли на запитання), нерозуміння значущості роботи установ та потреби в додаткових ресурсах (10 %), відсутність у компаній зайвих ресурсів (9,1 %), складність процесу надання допомоги та небажання підписувати договори про надання допомоги (6 %), небажання допомагати клієнтам соціальної організації, які опинилися на соціальному дні зі своєї вини (особам із залежностями, делінквентам та ін.) (3 %). Деякі фандрайзери скаржаться на брак

досвіду (15,2 %), знань (15,1 %), часу (6,1 %) для залучення ресурсів. Один із респондентів також зазначив, що зазнає сильних моральних незручностей при роботі з донорами.

Модальні значення показників соціологічного портрета представлені у табл. 7.9.

Таблиця 7.9

Соціологічний портрет фандрайзера у соціальній організації

Показник	Значення
Вік, стать	30-49 років, переважає жіночий
Дохід сім'ї	Середній
Освіта	Педагогічна, менеджмент
Позиція у соціальній організації	Керівник
Якості особистості	Оптимізм, відповідальність, комунікабельність, чесність, порядність, наполегливість, орієнтація на результат, цілеспрямованість, бажання допомагати іншим людям, організаторські здібності
Досвід залучення ресурсів	2–3 роки
Оцінка досвіду	Досвіду недостатньо
Теоретична підготовка	Відсутня
Потреба у теоретичних знаннях	Так
Термін «фандрайзинг»	Знайомий
Мотивація	Альтруїстична
Антимотив	Часті відмови у допомозі

Джерело: складено автором

Звичайно, і фандрайзинг, і соціальна робота самі по собі є одними із найскладніших видів професійної діяльності, а їхнє накладення ще більше посилює труднощі. Тому фандрайзери найбільше схильні до так званого синдрому емоційного вигоряння, а негативна самооцінка, відсутність задоволення від діяльності є його симптомами. Емоційне вигоряння посилює вплив антимотивів, знижуючи мотивацію до діяльності. Якщо фандрайзеру не надати спеціалізовану підтримку і допомогу, цей синдром може перерости в професійну деформацію, яка призведе до повної відмови від залучення ресурсів, отже, і до зниження обсягу допомоги найбільш уразливим верствам населення. Також слід зазначити, що одним із інструментів подолання емоційного вигоряння є суспільне визнання діяльності. Це ще раз наголошує на необхідності уваги держави до професіоналізації залучення ресурсів у соціальну організацію [30].

Таким чином, фандрайзинг у соціальній організації не може бути повністю зрозумілий із застосуванням класичних економічних підходів,

оскільки є целераціональним за змістом, але не є класичним за мотивами діяльності. Саме альтруїстичні мотиви фандрайзерів надають цій діяльності яскраво вираженого соціального характеру. Соціальні організації, з одного боку, діють як суб'єкт системи економічних відносин, займається залученням ресурсів, застосовуючи спеціальні технології, як багато комерційних організацій. З іншого боку, соціальні організації діють як некомерційна організація, спрямовуючи залучені ресурси для досягнення статутних некомерційних цілей. Мотиви діяльності агентів фандрайзингу у соціальній організації у цьому ключі можна зрозуміти через феномен волонтерства. Проте волонтерство є добровільною неоплачуваною діяльністю, найчастіше у формі короткочасних акцій, проектів. Фандрайзинг ж у державних установах передбачає постійну роботу.

У цілому нині очевидна необхідність подальшого вивчення феномену фандрайзинга у державних соціальних службах.

Таким чином, зміст та умови залучення ресурсів говорять про те, що ця діяльність у цей час професіоналізується, має спільні цілі, форми, методи, технологію, однак її розвиток не має єдиного зовнішнього регулятора, єдиних вимог. З іншого боку, залучення ресурсів перестало бути джерелом доходу фандрайзера. Виявлена нами специфіка фандрайзингу дозволяє говорити про особливу форму професійної діяльності, яка, з одного боку, має ознаки професії, з другого – має виражені відмінності.

Список використаних джерел:

1. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 25.07.2021 № 5073-VI. Законодавство України. 2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text

2. Закон України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року». URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html

3. Blau P. Social Exchange. *International Encyclopedia of the Social Sciences*. V. 7. New York: Macmillan, 1968. Pp. 452–458.

4. CAF World Giving Index 2016. *The world's leading study of generosity*. Charities Aid Foundation, 2016. 48 c. URL: http://www.cafrussia.ru/page/mirovoi_reiting_blagotvoritelnosti_1.

5. Fundraising: Handbuch fur Grundlagen, Strategien und Methoden. Frankfurt-am-Main: Fundraising Akademie, Gabler, 2008. 898 p.

6. Homans G. Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*. Vol. 63. No. 6. Pp. 597–606;

7. International Statement of Ethical Principles in Fundraising – 2006. Association of Fundraising Professionals. URL: http: //www.afpnet.org/Ethics/IntlArticleDetail.cfm?ItemNumber=3681.

8. Kelly K. Effective Fundraising Management. Hillsdale, New Jork: Erlbaum, 1998. 668 p.

9. Mindak W., Bybee M. Marketing's Application to Fundraising. *Journal of Marketing*. 1971. № 35 (3). P. 13–18.

10. Rokeach M. Understanding Human Values. New York: Simon and Schuster, 2008. 230 p.

11. Sargeant A., Shang J. Fundraising Principles and Practice. San Francisco: Wiley Imptrint, 2010. 605 p.

12. Makhijani N. The Dilemma of Middle Class Philanthropy: A Summary Report Focusing on the BRIC Countries. Resource Alliance, Rockefeller Foundation and IDS, 2012. 64 p.

13. The Great Philanthropists and Key Historical Figures: материалы образовательного портала Study Fundraising. URL: http://www.studyfundraising. info/page 12.php#Early_American_Fundraising

14. Аксенова Ю., Вербицкий А., Гамольский П. Фандрайзинг для развития (привлечение ресурсов из местных источников): пособ. для тренеров. Москва: Сопричастность, 1998. 107 с.

15. Алексинская М. Голая сцена. К чему ведёт «перезагрузка» Большого театра. *Завтра*. № 08 (901).URL: http: //www.zavtra.ru/cgi/veil/data/zavtra/11/901/81. html

16. Анисимов А. С., Агеева М. А. Технология социальной деятельности. *Сервис в России и за рубежом*. 2012. № 4 (31). С. 4–14.

17. Артемьева Т. В., Тульчинский Г. Л. Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования: учебное пособие. Санкт-Петербург: Лань, Планета музыки, 2010. 288 с.

18. Баева Л. В. Ценности изменяющегося мира: экзистенциальная аксиология истории: монография. Астрахань: Изд-во АГУ, 2004. 278 с.

19. Болдырева Т. В., Болдырев М. Д. Применение фандрейзинга в деятельности некоммерческой организации. *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*. 2014. № 1 (1). С. 5–10.

20. Бурдье П. Начала / пер. с фр. Н.А. Шматко. Москва: Socio-Logos, 1994. 288 с.

21. Вебер М. О некоторых категориях понимающей социологии. Избранные произведения / пер. с нем., сост. общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова; предислов. П. П. Гайденко. Москва: Прогресс, 1990. 808 с.

22. Гегель Г. Сочинения. Феноменология духа / ред. М. Иткин. Москва: Изд-во СЭЛ, 1959. Т. 4. 440 с.

23. Гидденс Э. Устроение общества: очерк теории структурации. 2-е изд. Москва: Академический проект, 2005. 528 с.

24. Годовой отчет о деятельности Diakonie в земле Гессен и Haccay - 2011. 87 с. URL: http://www.diakonie-essen.de/fileadmin/Dateien/Presse/Publikationen/ JB_2011_final.pdf

25. Декарт Р. Сочинения в 2 т. / пер. с лат. и франц. Т. I., сост. и ред. В. В. Соколова. Москва: Мысль, 1989. 654 с.

26. Джери Д., Джери Дж. Большой толковый социологический словарь. В 2 томах. Москва: Вече-Аст, 1999. Т. 2. 528 с.

27. Дюркгейм Э. Социология. Ее предмет, метод, предназначение / пер. с фр., состав., послеслов. и примеч. А. Б. Гофмана. Москва: Канон, 1995. 352 с.

28. Дятликов К. Ю. Фандрейзинг как инструмент совершенствования финансирования государственных организаций культуры: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Москва, 2004. 185 с.

29. Жуков Г. В. Благотворительность как инструмент фандрейзинга в социокультурном пространстве современного общества: автореф. дис. ... канд. культурол. наук: 24.00.01. Краснодар, 2002. 19 с.

30. Замараева З. П. Ресурсно-потенциальный подход в системе социальной защиты населения: монография. Пермь, 2009. 181 с.

31. Заславская Т. И. О субъектно-деятельностном аспекте трансформационного процесса. Кто и куда стремится вести Россию?.. *Акторы макро-, мезо- и микроуровней современного трансформационного процесса* / под общ. ред. Т. И. Заславской. Москва: МВШСЭН, 2001. С. 3–15.

32. Здравомыслов А. Г. Потребности. Интересы. Ценности. Москва: Политиздат, 1986. 224 с.

33. Иксанов А. Г. Создание системы управления фандрейзингом. *Справочник руководителя учреждения культуры*. 2006. № 2. С. 54.

34. Иксанов А. Г. Жизнь Большого театра больше, чем его юбилей. *Культура*. 2001. № 14 (7271). URL: http://www.kultura-portal.ru/tree_new/cult paper/article.jsp?number=202&rubric_id=207

35. Исраелян Е. Благотворительность и волонтерство за рубежом. *Журнал гражданского самовоспитания «Гражданский диалог»*. 2009. № 2 (6). С. 83–84.

36. Кесаева Р. Э. Зарождение и развитие благотворительности в России. *Вестник Северо-Осетинского государственного университета им. К. Л. Хетагурова*. 2013. № 3. С. 24–29.

37. Ковцева И. П. Фандрейзинг высшего учебного заведения как инструмент развития экономического потенциала России. *Экономика и предпринимательство*. 2011. № 3. С. 45–50.

38. Коллекции и архивы по филантропии: материалы Philanthropic Studies Library at Indiana University. URL: http://www-lib.iupui.edu/special/collections/philanthropy/mss068

39. Кондрашов В. А. Новейший философский словарь / под общ. ред. А. П. Ярещенко. Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. 672 с.

40. Корнилова М. В. Институт социальной защиты населения в условиях усиления социальных рисков: на примере социального обслуживания пожилых граждан г. Москвы: автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.04. Москва, 2012. 22 с.

41. Коробанов В. И. Развитие фандрайзинга в системе социальной защиты населения. *Работник социальной службы*. 2010. № 3. С. 8–11.

42. Коробова Т. С. Социально-экономические условия развития фандрайзинга в благотворительных организациях России: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Москва: МГУ им. М. В. Ломоносова, 2014. 287 с.

43. Краткая философская энциклопедия. Москва: Прогресс-Энциклопедия, 1994. 576 с.

44. Кудринская Л. А. Добровольческий труд: опыт теоретической реконструкции: монография. Москва: Изд-во МГУ, 2006. 203 с.

45. Кудринская Л. А., Карпунина А. В. «Технари» VS «Гуманитарии»: социологическое исследование благотворительности в студенческой среде. *Социология образования*. 2016. № 5. С. 69–84.

46. Ладушкин С. И. Понятие ресурса в логике. *Путь науки*. 2015. № 2 (12). С. 72–73.

47. Литвиненко И. Д. Фандрейзинг в массовой библиотеке. *Вестник Московского государственного университета культуры и искусств*. 2013. № 4 (54). С. 133–136.

48. Макаров В. Е., Долинский Е. А. Фандрайзинг в системе социальной работы. *Социальные технологии в различных сферах жизнедеятельности: актуальные проблемы практики в условиях глобального кризиса*: сб. науч. статей. Москва, 2009. С. 12–14.

49. Малофеев И. В. Услуги в системе социального обслуживания населения в условиях модернизации социальной сферы: автореф. дис. ... д-ра соц. наук: 22.00.04. Москва, 2012. 48 с.

50. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. 2-е издание. Москва: Гос. издание полит. литературы, 1955. Т. 1. 700 с.

51. Маршалл А. Основы экономической науки / пер. с англ. В. И. Бомкина. Москва: Эксмо, 2007. 832 с.

52. Мировой рейтинг благотворительности (2010–2016): результаты социологического исследования Charities Aid Foundation. URL: http://www.cafrussia.ru/page/mirovoi_reiting_blagotvoritelnosti_1

53. Михайловский Н. К. Орган, неделимое, общество; Борьба за индивидуальность. *Герои и толпа: Избранные труды по социологии*. В 2 томах. Санкт-Петербург: Алетейя, 1998. Т. 1. 362 с.

54. Осадчая Г. И. Модернизация социального обслуживания населения России. *Социальная политика и социология*. 2013. № 1. С. 7–24.

55. Осадчая Г. И. Социология социальной сферы. *Социальная политика и социология*. № 4. Т. 2. Ч. 1. 2014. С. 133–147.

56. Парсонс Т. О структуре социального действия. Москва: Академический проект, 2002. 880 с.

57. Технология социальной работы: учебник / под ред. Е. И. Холостовой, Л. И. Кононова. Москва: Дашков и К, 2013. 478 с.

58. Турен А. Возвращение человека действующего. Очерк социологии. Москва: Научный мир, 1998. 204 с.

59. Черкасская Г. В. Теоретические основы организации и управления системой социальной защиты: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. Санкт- Петербург, 2010.

РОЗДІЛ 8

ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ ЯК ОДНОГО З ЕЛЕМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

8.1. Поняття антикризового управління на регіональному рівні

Зміна реального позиціонування регіону у світовій економіці вимагає й зміни фундаментальних підходів, а також основних методологічних положень з антикризового управління регіону, що базується на системі його економічної безпеки, формулювання його нових цілей і завдань, застосування нових методів і інструментів у практиці антикризового регіонального управління тощо. Однак, як показав аналіз наукової літератури з теорій регіонального розвитку, дотепер у багатьох роботах з регіонознавства й регіональної економіки регіон визначається переважно як об'єднання в рамках конкретної території населення й природних ресурсів, виробництва й споживання товарів, сфери обслуговування, не сприймаючись при цьому як носій особливих економічних інтересів. Ряд інших сучасних теорій (табл. 8.1) розглядає регіон як багатоаспектну й багатофункціональну систему, що відрізняється функціональними ознаками. Однак і вони не дають досить надійну теоретичну базу для побудови адекватної сучасним вимогам і тенденціям розвитку системи економічної безпеки регіону, що враховує стратегічні аспекти функціонування регіонів, а також особливості функціонування й розвитку соціально-економічної системи України в територіальному аспекті.

Втім останнім часом у теорії й практиці антикризового управління все більшого поширення знаходять принципи економічної безпеки регіону, причому суть особливо наочно проявляється саме в регіональному аспекті. Це пов'язане з тим, що економічна безпека оцінюється насамперед на певних територіях, у кожній з яких економічні, природні, соціальні й інші складові створюють єдину систему (регіональний комплекс), що у свою чергу є елементом загальної територіальної структури.

Нами сформульоване наступне визначення регіону, що враховує вимоги економічної безпеки: регіон – інтегральне утворення, що володіє

певною єдністю природних, господарських і соціальних компонентів, що виступає в якості самостійного повноцінного суб'єкта відносин на різних рівнях (регіональний, міждержавний, міжнародний), здатне до саморозвитку за рахунок наявних конкурентних переваг, що дозволяють задовольняти основні життєві потреби населення, що проживає як на даній території, так і поза нею.

Таблиця 8.1

Парадигми визначення регіону

Парадигма	**Визначення регіону в межах парадигми**
Регіон – квазідержава	Відносно відособлена підсистема країни й національної економіки
Регіон – квазікорпорація	Великий економічний суб'єкт, що бере участь у конкурентній боротьбі за ринки товарів, послуг, капіталу
Регіон – ринок	Ринковий ареал, що володіє певними границями, з певною ситуацією здійснення економічної діяльності (підприємницький клімат), а також особливостями регіональних ринків праці, інформації, знань, цінних паперів, капіталу, кредитно-фінансових ресурсів, різних товарів і послуг тощо
Регіон – соціум	Сукупність людей, що проживають на певній території, зі здатністю до відтворення соціального життя (населення, культури, охорони здоров'я, трудових ресурсів, освіти, навколишнього середовища тощо) і розвитку системи розселення

В умовах модернізації важливе значення для наукового обґрунтування й деталізації дослідження економічних процесів одержує регіональна економіка, що являє собою галузь наукових знань про прояв і розвиток соціально-економічних процесів і явищ у їх безпосередньому ув'язуванні з ресурсними можливостями й економічним потенціалом на окремих територіях.

У цьому зв'язку деталізоване дослідження сутності й змісту регіональної економіки актуалізує ефективне перетворення в життя регіональної політики.

Регіон слугує складовим елементом економічної системи, у складі якої представлені основні показники соціально-економічної структури виробництва, для якої властива присутність певних природних і ресурсних факторів, процеси управління якої реалізують регіональні органи влади. Регіон є одним з ключових об'єктів організаційно-економічних і політико-правових відносин, спрямованих на організацію регіональної економіки, формування сприятливих умов життя й задоволення потреб населення з урахуванням специфіки його розвитку.

До числа основних умов антикризового управління регіоном варто віднести:

– врахування інтересів і задоволення запитів населення регіону, кон'юнктури ринку, суб'єктів ринкових відносин;

– адаптація економічної системи регіону до факторів зовнішнього оточення й внутрішньої будови;

– формування антикризової стратегії регіону.

Специфічні характеристики регіону варто обов'язково враховувати в процесі розробки цільових антикризових програм, необхідність яких викликана наступними умовами:

– зв'язок регіональної політики й державної, у тому числі обумовлений фінансовою залежністю регіональних бюджетів від фінансування центру;

– наявність природно-сировинної бази;

– специфіка кліматичних і екологічних умов;

– сформована структура економіки та ін. [108].

Регіони виступають ключовим елементом реалізації державної соціально-економічної політики у зв'язку з тим, що сфера її переломлення поширюється, у першу чергу, на регіональну економіко-політичну систему. Можна сказати, що функціонування економіки регіонів обумовлене комплексом інтересів держави, спрямованим на розробку ефективної системи управління, що передбачає формування власної регіональної системи управління із правом вільного розпорядження наявними ресурсами й потенціалом.

Розглядаючи регіон як єдину, неподільну систему, що базується на певних принципах і взаємозв'язках, технологіях антикризового управління, можна виділити його особливості:

– наявність множини фізично неоднорідних, взаємозалежних підсистем;

– диференціація структур управління;

– недостатня координація керуючих впливів;

– нестабільність окремих елементів системи.

З огляду на вказані особливості, доцільно розглядати регіон як відособлену територію в границях держави, що характеризується власною системою адміністративних органів управління, системністю ведення господарства, спеціалізацією економіки, збалансованістю розвитку продуктивних сил на основі ефективного поділу праці. Наявність відособленої території спричиняє забезпеченість регіону різними видами ресурсів, здатність і можливість самостійно вирішувати виникаючі соціально-економічні проблеми в межах регламентованих повноважень і сформульованих стратегічних антикризових цілей. При цьому системність ведення господарства передбачає наявність тісного взаємозв'язку між елементами регіонального господарства

в межах спеціалізації регіону. Збалансованість характеризує процеси дотримання пропорцій усередині регіону, спрямовані на забезпечення розширеного відтворення [17]. Варто здійснити комплекс заходів, що сприяє досягненню відзначених стратегічних антикризових цілей регіону:

– реалізація ресурсного й соціально-економічного потенціалу на основі виділення критеріїв, параметрів, коштів і технологій антикризового управління регіоном;

– забезпечення розвитку регіональних і муніципальних суб'єктів господарювання з метою удосконалення функціонування економічної системи;

– поліпшення системи й методик управління регіоном;

– скорочення негативного впливу зовнішнього середовища;

– формування ефективного зворотного зв'язку між регіональними органами влади, суб'єктами господарювання й населенням.

Реалізація останнього з відзначених заходів, а саме – формування ефективного зворотного зв'язку між регіональними органами влади, суб'єктами господарювання й населенням, – спрямована на підвищення якості життя громадян, результативності й розвитку здійснюваної регіональної політики, складовими елементами яких є:

– сприяння реалізації соціального й економічного потенціалу;

– підвищення якості життя населення;

– удосконалювання інформаційної, інституціональної, правової й інших видів структур;

– активізація інноваційної й інвестиційної діяльності та ін.

Виділяючи як підсистеми населення, галузеву спеціалізацію, ресурси, інфраструктуру та ін., регіональну економіку можна представити як систему соціально-економічних відносин, що являє собою:

1) об'єкт державного впливу й реалізації управлінських рішень у діяльності господарюючих суб'єктів;

2) суб'єкт, що реалізує функції управління й регулювання розвитку господарюючих суб'єктів, що знаходяться на його території;

3) сукупність різноманітних структур (виробництво, соціальна сфера, фінанси та ін.);

4) складовий елемент національної економіки;

5) виконавець цільових програм і проектів соціально-економічного розвитку регіону й т.д.

В ході реалізації антикризових заходів в Україні спостерігається явний акцент на стабілізацію грошово-кредитної і фінансової сфер економіки, слабо реалізуються заходи, спрямовані на розвиток реального сектора економіки і його інноваційного потенціалу. Системи управління, які діють на регіональному рівні, були призначені для роботи в стабільному

економічному середовищі і виявилися мало придатними для вирішення антикризових завдань в період зниження ділової активності. Тому актуальним науково-практичним завданням є розробка науково обґрунтованого комплексу антикризових управлінських заходів державної політики, адекватних специфіці прояву криз на мезорівні, оскільки важливим фактором макроекономічної стабільності України є економічна безпека її регіонів.

Існування соціально-економічних систем являє собою циклічний процес, для якого характерна закономірність настання та розв'язання криз.

Криза (за Ф. Брокгаузом і І. Ефроном) – господарське, економічне потрясіння, залежне від порушення відповідності між попитом та пропозицією.

З точки зору рівня різновидів кризи розрізняють:

– криза підприємств, фірм, компаній (наприклад, через неправильну або нераціональну кредитну або товарну політики фірми);

– криза галузей (відсутній розвиток високотехнологічних компаній, оскільки пропозиція високотехнологічних товарів на світовому ринку достатня; Україні частіше вигідніше купувати такі товари на ринку, ніж робити самій);

– криза регіонів (наприклад, деякі західні регіони України з об'єктивних причин мають більшою мірою дотуватися, ніж інші, отже, необхідна економічна підтримка з боку сильних регіонів, яка обмежена і невигідна останнім);

– економічна криза на рівні держави в більшій мірі пов'язана з ендогенними, тобто внутрішніми факторами (наприклад, через високий рівень корупції в країні);

– економічна криза на рівні держави в більшій мірі пов'язана з внутрішніми та зовнішніми факторами.

Антикризове управління є складовою частиною управлінської діяльності, тому йому притаманні риси, характерні для всіх видів управління:

1) за змістом представляє інформаційну взаємодію, в основі якої лежить прийом і передача інформації;

2) складається з керуючої, керованої підсистем;

3) між підсистемами існує зворотний зв'язок;

4) результат управління – збереження оптимального рівня економічної безпеки.

Функція антикризового управління полягає в адаптації об'єкта до нових умов господарювання за допомогою раціонального і ефективного застосування до них профілактичних, оздоровчих заходів, створення нових умов подальшого розвитку при мінімальних втратах.

Основний принцип антикризового управління – постійний моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта дослідження (з метою

раннього виявлення загрози кризи, своєчасного уловлювання сигналів, що свідчать про можливе погіршення становища об'єкта, його конкурентного статусу).

Однаковий вплив зовнішніх чинників по-різному відбивається на стані об'єктів через особливості внутрішнього середовища і зв'язки із зовнішнім середовищем.

Визнаючи, що економіка розвивається циклічно, необхідно розглядати подвійну природу кризи – як деструктивного процесу руйнування, з одного боку, і одночасно – як можливість поновлення, з іншого боку.

В даному випадку ми маємо на увазі те, що криза не тільки створює проблеми, а й відкриває можливості провести санацію економіки, виявити її слабкі місця за допомогою оцінки рівня економічної безпеки, іншими словами, виправити ті недоліки, які на траєкторії безкризового розвитку не помітні.

Отже, криза розчищає шлях для масових інвестицій, допомагаючи економіці перейти в іншу фазу. Темпи зростання виробництва в новому циклі обумовлені, перш за все, інтенсивністю і розмірами оновлення основного капіталу в посткризовий період. Таким чином, криза виявляє не тільки межу, але й імпульс у розвитку економіки, виконуючи «очисну», стимулюючу функцію. Викликаючи масовий моральний знос основного капіталу, криза дає можливість здійснювати масштабні інвестиції. Причому на новому технічному рівні.

8.2. Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки регіону

Сучасні умови характеризуються постійною конкурентною боротьбою країн за ринки збуту, енергетичні та інші ресурси, яка не припиняється ні в періоди зростання, ні в періоди падіння світової економіки і здійснюється за допомогою політичних, економічних, інформаційних та інших способів впливу. Регіони є частиною країни, і зовнішній негативний вплив на державу, швидше за все, відіб'ється і на стані економіки територій, що входять в державу. Небезпека не обов'язково призводить до реалізації загрози, але небезпеки завжди присутні. Тому безпеки як стану відсутності небезпеки не існує, і потрібне уточнення визначення економічної безпеки регіону. Дослідження сутності економічної безпеки регіону зазвичай проводиться за двома видами джерел. До них відносяться:

1) публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників з даної теми;

2) нормативні правові документи, щодо яких у наукового співтовариства є претензії, але які дозволяють створювати інструментарій в межах законодавчо закріпленої системи понять, процесів і системи прийняття рішень на регіональному рівні.

У табл. 8.2 представлені цілі економічної безпеки території. Однак специфіка питання дозволяє критикувати будь-яку з представлених цілей, які вимагають уточнення і деталізації або не відрізняються від цілей соціально-економічного розвитку регіону.

Таблиця 8.2

Цілі економічної безпеки регіону

№ з/п	Цілі економічної безпеки	Коментар
1	Зростання якості життя населення	Це спільне завдання розвитку економіки регіону
2	Громадські, державні, національні, регіональні, особистісні інтереси і потреби	Інтереси об'єктів економічної безпеки регіону можуть суперечити один одному
3	Стабільність, стійкість і поступальність розвитку економіки	Стабільність не притаманна ринковій економіці
4	Незалежність економіки від зовнішніх ринків	Повна незалежність означає відділення регіону від держави
5	Конкурентоспроможність регіону на внутрішніх і зовнішніх ринках, що має на увазі відповідність економіки регіону міжнародним нормам ефективності	Ухил в міжнародні відносини
6	Ефективне використання потенціалу регіону	Нечітка мета, яка вимагає уточнення
7	Збереження соціально-економічного і фінансового потенціалу регіону для підвищення добробуту його населення	Ухил у фінансову сферу, поняття потенціалу вимагає уточнення
8	Можливість контролю з боку регіональних органів влади і управління ефективністю використання ресурсів, досягненням високих темпів економічного зростання, ефективністю регіонального виробництва, підвищенням якості продукції, робіт, послуг, де монополізацією виробництва, підвищенням конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів	Визначення детальне, але принципово не відрізняється від цілей розвитку регіону

В основному, вітчизняні автори відзначають, що економічна безпека повинна підвищувати якість життя населення, забезпечувати громадські, державні та інші потреби, стабільність і стійкість розвитку економіки. Але ринкова економіка розвивається циклічно, і неминуча зміна періодів зростання і криз. Малоймовірно, що регіональна економіка ніяк не відреагує на кризовий етап і продовжить в цей час висхідний рух. Неможливо повністю захиститися від загрози загального циклічного падіння економіки,

і тому економічна безпека регіону – не перманентне «явище», одного разу досягнувши яке, забезпечується стабільний регіональний розвиток.

І стійкість розвитку в даному випадку передбачає здатність економіки стримати темпи падання, або швидко відновити зростання після кризи. Це можна оцінити за допомогою:

– трендового аналізу соціально-економічних показників розвитку окремого регіону;

– міжрегіонального зіставлення динаміки цих показників.

Поняття економічної безпеки увійшло у вжиток ще в період Великої депресії в США, де в 1934 році відповідно до указу Франкліна Рузвельта був організований Федеральний комітет з економічної безпеки.

На тлі масового безробіття перед ним було поставлено основне завдання – підвищити безпеку окремих фізичних осіб і домогосподарств, не допускати, щоб їх фінансове становище погіршувалося. У той же час комітет займався збором інформації про потенціал розвитку інших держав і виробленням пропозицій щодо поліпшення фінансово-економічного стану США. Наступні обставини – холодна війна і нафтовий шок 1970-х років – визначили трактування поняття «економічна безпека», в тому числі і в інших західних країнах, з точки зору зовнішніх загроз. Переосмислення сутності цього терміна за кордоном відбулося тільки в 90-х роках XX століття.

У загальному вигляді мета регіональної економічної безпеки – досягнення (підтримання) певного стану економіки за допомогою забезпечення сприятливих умов і факторів (рис. 8.1).

Рис. 8.1. Стан економіки як мета економічної безпеки регіону

При цьому рівень розвитку економіки країни може бути високий, але в кризові періоди стан економіки погіршується. Регіональна економіка включає в себе велику кількість видів діяльності і галузей, і в різних джерелах згадуються види безпеки, які в тій чи іншій мірі можна віднести до питання економічної безпеки регіону. Серед них: демографічна (у т. ч. зачіпає питання міграції) безпека; соціально-економічна; екологічна (вклю-

чає проблеми здоров'я); зовнішньоекономічна; транспортна; підприємств; промисловості; енергетична; продовольча; інвестиційна; фінансова; інформаційна; національна; техногенна; військова (стратегічна).

Таке різноманіття компонентів національної та економічної безпеки можна пояснити тим, що окремими її напрямками легше і ефективніше управляти. Виробничий сектор є серед них одним з основних, він впливає на розвиток економіки і суспільства в цілому, створює можливість торгівлі товарами, забезпечує інші галузі засобами праці і новими матеріалами і в цілому виступає найактивнішим чинником науково-технічного прогресу.

Суб'єкт економічної безпеки у деяких авторів – це «соціум, який займає відповідну територію, що володіє певними правами на стабільне існування на своїй території і що очікує гарантованого забезпечення повним набором умов для самореалізації та набуття почуття благополуччя, в тому числі в порівнянні з іншими територіями країни».

Такий підхід виправданий, оскільки як фундаментальна категорія філософії суб'єкт є активно діючий і пізнає, що володіє свідомістю і волею людина чи соціальна група, що впливає на об'єкт.

Будь-які дії вчиняють як окремі індивіди, так і індивіди, що діють на благо різних господарюючих суб'єктів. Виходячи з цього, суб'єктами економічної безпеки регіону виступають населення, підприємства, організації та установи, що зареєстровані і/або ведуть діяльність на території регіону. Однак економічні цілі господарюючих суб'єктів в основному полягають в максимізації прибутку при максимальній же експлуатації природних, трудових і виробничих ресурсів, що може суперечити суспільним інтересам. Тому суб'єктом управління суб'єктами економічної безпеки регіону виступають органи регіональної влади, які повинні ставити перед соціумом завдання і пропонувати механізми забезпечення суб'єктами економічної безпеки регіону. Соціальний розвиток регіону, фінанси підприємств, державні та муніципальні фінанси мають безпосередній вплив на забезпечення суб'єктами економічної безпеки регіону. Загрози суб'єктами економічної безпеки регіону – це події і явища у зовнішньому і внутрішньому середовищі регіону, що створюють пряму або опосередковану можливість нанесення шкоди суб'єктам економічної безпеки регіону і можуть привести (призводять) до погіршення показників регіонального розвитку.

Крім об'єкта, суб'єкта економічної безпеки регіону необхідно визначити його критерії. Критерієм економічної безпеки регіонального рівня виступає ступінь задоволення еталонних потреб населення, що проживає на відповідній території, під якими розуміється встановлений нормативними правовими актами України стандартизований перелік послуг, продукції та робіт, що забезпечує мінімум основних біологічних і соціальних потреб, а також цивільних прав, матеріальних і духовних благ, гарантованих державою.

Отже, в першому наближенні економічна безпека регіону повинна бути спрямована на формування сприятливих умов та факторів, що забезпечують досягнення необхідного стану економіки і захист регіональної економіки від загроз. Повна автономія для сучасної регіональної економіки є неможливою. Тому одним із завдань економічної безпеки регіону є не абсолютна самостійність, але зниження залежності регіональної економіки від зовнішніх і внутрішніх загроз, сталість основних економічних показників.

Економічна безпека регіону є елементом національної безпеки. Остання включає в себе також військову, науково-технічну, культурну, екологічну та інші види безпеки. Розмежувати економічну і інші види регіональної безпеки досить складно, тому що всі складові економіки взаємопов'язані і взаємозумовлені, і багато видів безпеки не можуть бути реалізовані в повній мірі без фінансового та організаційно-економічного забезпечення. Цим можна пояснити відсутність на сьогоднішній день єдиної загальновизнаної класифікації і системи видів регіональної безпеки. Однак досліджувати сутність різних видів безпеки необхідно, щоб визначити їх роль у формуванні економічної безпеки регіону.

Виділяють різні підходи до оцінки економічної безпеки регіону.

1) динамічний підхід (оцінка динаміки розвитку регіону за темпами зростання його основних макроекономічних показників);

2) економетричний підхід (оцінка на основі багатовимірного статистичного аналізу, методу найменших квадратів та ін.);

3) макроекономічний підхід (порівняння основних макроекономічних показників з їх граничними значеннями);

4) експертно-рейтинговий підхід (рейтингові, бальні та експертні оцінки при ранжируванні регіонів за рівнем загроз);

5) економіко-математичний підхід (оцінка наслідків загроз через кількісний вимір шкоди);

6) комплексний підхід (оцінка суміжних груп показників).

На підставі обраного підходу або поєднання підходів формується методика оцінки економічної безпеки регіону. Процедурі оцінки економічної безпеки регіону передує етап моніторингу соціально-економічних показників регіонального розвитку та збору необхідних даних. І тут виникає дилема з приводу змісту і кількості цих показників. Оскільки економічна безпека регіону відображає рівень захищеності регіональної економіки від загроз її розвитку, то логічно в рамках методики оцінки економічної безпеки регіону проводити моніторинг її загроз.

До зовнішніх загроз економічній безпеці регіону можна віднести:

– зовнішньополітичні загрози;

– валютно-фінансові загрози: відтік валютних коштів, збільшення зовнішнього боргу, не функціональне використання валютних коштів;

– економічні загрози: витіснення з ринку, втрати зовнішнього ринку, деградація виробничих засобів, криміналізація економіки.

До внутрішніх загроз економічній безпеці регіону відносять:

– загрози в реальному секторі економіки: спад виробництва, втрату ринків, втрату основних фондів, відмову від підтримки підприємств, скорочення замовлень на високотехнологічних виробництвах, втрату кваліфікованих кадрів;

– загрози в соціальній сфері: зростання безробіття, зниження життєвого рівня населення, втрату трудових навичок;

– виробничі і енергетичні загрози: відкритість ринку для імпорту, загострення цінових диспропорцій, падіння виробництва енергії, переважання імпортної продукції.

Нечіткість зв'язків між показниками економічної безпеки, викликами та загрозами цілком з'ясовна: соціальні, економічні, фінансові та інші фактори настільки тісно переплетені, що неможливо побудувати єдино можливу і повну модель їх взаємного впливу, сформувати строгий перелік загроз, а також факторів дестабілізації (небезпек, викликів), які активізують ці загрози. Тому багато авторів відзначають, що індикатори економічної безпеки повинні відображати загрози економічній безпеці. Тобто через систему індикаторів здійснюється основний моніторинг економічної безпеки регіону.

Через порівняння фактичних значень індикаторів економічної безпеки регіону з граничними, відбувається оцінка захищеності регіональної економіки від загроз її розвитку. Взаємозв'язок загроз та індикаторів економічної безпеки регіону проявляється в тому, що наближення індикаторів до їх порогових значень свідчить про наростання загроз економічній безпеці регіону. А в разі перевищення порогових значень можна говорити про вступ економіки в зону нестабільності, про реальний підрив економічної безпеки. Використання порогових значень індикаторів принципово відрізняє оцінку економічної безпеки регіону від «звичайної» оцінки соціально-економічного чи іншого виду регіонального розвитку. Визначення порогових значень – найважливіше завдання при розробці методики оцінки економічної безпеки. Формування системи індикаторів економічної безпеки регіону також є ключовим завданням, оскільки від економічної безпеки регіонів безносередньо залежить економічна безпека країни і національна безпека в цілому. Але системи затверджених на урядовому рівні індикаторів економічної безпеки регіонів досі немає.

Оцінка економічної безпеки може стати досить ефективним елементом регіонального управління, оскільки, по-перше, спирається на всім доступні дані, по-друге, дозволяє судити про об'єкт дослідження як у статиці, так і в динаміці, по-третє, дає можливість оцінювати як загальний стан справ у регіоні, так і за великими блоками (економічний, соціальний, фінансовий

стан регіону) і за окремими факторами. Важливо й те, що визначення економічної безпеки дозволяє (навіть ретроспективно) оцінювати результати прийнятих органами влади рішень, тобто те, до чого призвели ті чи інші дії державної влади регіону, що являє собою безумовну практичну цінність. Наприклад, в регіоні приймалися якісь програми розвитку, інвестиційні ініціативи. Зараз регіони країни, реалізуючи ту чи іншу економічну політику, фактично позбавлені можливості об'єктивно її оцінювати, в тому числі і через суб'єктивні фактори, а також через те, що відсутній об'єктивний механізм оцінки цих рішень. Фактично пропонований підхід до оцінки економічної безпеки і є таким механізмом, при цьому заснованим не на суб'єктивних факторах (таких як опитування), а на державній статистиці. Ще одним напрямком використання результатів оцінки економічної безпеки є визначення якості регіонального управління. Це можливо зробити через оцінку та прогнозування видатків бюджету окремого регіону.

Для формування стратегічних планів соціально-економічного розвитку регіонів необхідно об'єктивне обґрунтування планованих індикаторів, в тому числі з використанням методів прогнозування соціально-економічних показників, виявлення кореляції між ними, моделювання окремих напрямків. Для цих завдань може застосовуватися і методологія економічної безпеки регіону. Тим більше що стратегічне планування – це діяльність, спрямована в тому числі на забезпечення національної безпеки України, елементом якої є економічна безпека регіону.

У загальному вигляді методика оцінки економічної безпеки регіону складається з наступних етапів.

1. Формування системи індикаторів економічної безпеки регіону.

2. Визначення порогових значень індикаторів.

4. Розрахунок інтегрального індексу економічної безпеки регіону (за окремими сферами або в цілому).

5. Зіставлення інтегрального індексу економічної безпеки регіону з інтегральним порогом, рівним одиниці.

В таблиці 8.3 наведено показники економічної безпеки регіону за трьома напрямами:

1) економічні показники;

2) соціальні показники;

3) фінансові показники.

Для подальшого аналізу необхідно провести порівняння основних показників України за 2015–2019 роки з показниками Харківського регіону. В таблиці 8.4 наведено результати розрахунку основних соціально-економічних показників України за 2015–2019 роки.

Таблиця 8.3

Показники економічної безпеки регіону

Показник	**Порогове значення показника**
Економічні показники	
Валовий регіональний продукт на душу населення, грн	Не менше середнього по країні
Обсяг промислового виробництва на душу населення, грн	Не менше середнього по країні
Сільськогосподарська продукція на душу населення, грн	Не менше середнього по країні
Ступень зносу основних фондів, %	Не більше 60
Оборот роздрібної торгівлі на душу населення, грн	Не менше середнього по країні
Індекс споживчих цін, %	Не менше середнього по країні
Соціальні показники	
Динаміка середньорічної чисельності населення регіону, тис. осіб	Не менше 100
Коефіцієнт природного приросту населення, на 1 тис. осіб	Не менше 0
Очікувана тривалість життя при народженні, роки	Не менше 80
Рівень безробіття, %	Не більше 4
Реальні доходи населення, %	Не менше середнього по Україні
Середньодушові грошові доходи населення, грн на місяць	Не менше середнього по країні
Чисельність населення з грошовими доходами нижче величини прожиткового мінімуму, % від загальної чисельності населення	Не більше 7
Число злочинів на 100 тис. осіб, одиниць	Не більше 5000
Фінансові показники	
Інвестиції в основний капітал, у % до ВРП	Не менше 25
Частка іноземних інвестицій у загальному обсязі інвестицій в основний капітал, %	Не менше 15
Питома вага збиткових організацій, %	Не більше середнього по Україні
Доходи місцевого бюджету на душу населення, грн	Не менше середнього по Україні

Таблиця 8.4

Основні соціально-економічні показники розвитку України
за 2015–2019 роки

Показник	Значення					Середнє значення
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	
Економічні показники						
Валовий внутрішній продукт на душу населення, грн	46109	55733	70047	83959	94661	70102
Середній показник обсягу промислового виробництва на душу населення, 207 грн	41384	50468	61662	71844	72057	59483
Середній показник сільськогосподарської	12676	14915	16620	20000	21548	17152
продукції на душу населення, грн						
Ступінь зносу основних фондів, %	60,1	58,1	55,1	60,6	66,0	60,0
Середній показник обороту роздрібної торгівлі на душу населення, 252 грн	23731	27486	19146	21907	24376	23329
Індекс споживчих цін, %	143,3	112,4	113,7	109,8	104,1	116,7
Соціальні показники						
Чисельність населення, тис. осіб	42929,3	42760,5	42584,5	42386,4	41902,4	42512,6
Коефіцієнт природного приросту населення, на 1 тис. осіб	-4,2	-4,4	-5,1	-6,1	-6,6	-5,3
Очікувана тривалість життя при народженні, роки	71,38	71,68	71,98	71,76	72,01	71,76
Рівень безробіття, %	9,1	9,3	9,5	9,5	8,2	9,1
Реальні доходи населення, млн грн	362599	1582293	2008278	2470325	2838056	2052310
Середньодушові грошові доходи населення, 252 грн на місяць	2645	3084	3930	4857	5644	4032
Чисельність населення з грошовими доходами нижче величини прожиткового мінімуму, % від загальної чисельності населення	46,9	39,8	35,7	21,2	20,2	32,7
Число злочинів на 100 тис. осіб, одиниць	10,1	9,3	10,2	8,5	8,1	9,2
Інвестиції в основний капітал, у % до ВВП	13,8	15,07	15,03	16,3	16,2	15,3
Капітальні інвестиції на одну особу, грн	6400,0	8451,6	10598,0	13746,4	14721,2	10783,4
Питома вага збиткових організацій, %	26,3	26,6	27,2	25,7	22,7	25,7
Доходи бюджету на душу населення, грн	12455	14412	18628	21896	23824	18243

Для оцінки економічної безпеки регіону, на нашу думку, необхідно зробити аналіз наведених вище показників. В таблиці 8.5 представлено результати соціально-економічних показників Харківської області за 2015–2019 роки.

Таблиця 8.5

Основні соціально-економічні показники розвитку Харківської області за 2015–2019 роки

Показник	Значення					Середнє значення
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	
Економічні показники						
Валовий регіональний продукт на душу населення, грн	45815	57669	69907	87700	93687	70956
Середній показник обсягу промислового виробництва на душу населення, грн	41929	57221	68960	82872	81739	66544
Середній показник сільськогосподарської продукції на душу населення, грн	4468	5621	6754	7617	7596	6411
Ступінь зносу основних фондів, %	75,3	75,8	76,4	78,2	81,7	77,5
Середній показник обороту роздрібної торгівлі на душу населення, грн	30439	35669	24228	27117	31018	29694
Індекс споживчих цін, %	144,2	114,1	113,8	111,2	104,8	117,6
Соціальні показники						
Середня чисельність населення, тис. осіб	2724,9	2685,5	2678,4	2660,0	2642,8	2678,3
Коефіцієнт природного приросту населення, на 1 тис. осіб	-6,4	-6,7	-7,2	-8,6	-8,4	-7,5
Очікувана тривалість життя при народженні, роки	71,15	71,46	71,88	71,4	71,84	71,55
Рівень безробіття, %	7,1	6,4	6,1	5,3	5,0	6,0
Реальні доходи населення, млн грн	113952	132641	175850	216227	246086	176951
Середньодушові грошові доходи населення, грн на місяць	2683,2	3183,1	4030,8	4701,7	5545,6	4029,0
Чисельність населення з грошовими доходами нижче величини прожиткового мінімуму, % від загальної чисельності населення	60,1	58,9	я34,4	32,1	26,0	42,3
Число злочинів на 100 тис. осіб, одиниць	19,8	19,0	12,3	11,4	8,95	14,3
Фінансові показники						
Інвестиції в основний капітал, у % до ВРП	9,0	10,7	10,3	10,1	9,2	9,9
Капітальні інвестиції на одну особу, грн	4151,1	6141,1	7219,2	8823,5	9268,4	7120,1
Питома вага збиткових організацій, %	40,0	30,3	27,1	20,1	28,1	29,1
Доходи бюджету Харківської області, на душу населення, грн	9974	11604	11635	13637	17859	12942

За допомогою пелюсткових діаграм необхідно зіставити середні значення щодо економічних, соціальних та фінансових показників по Україні та Харківському регіону, рисунки 8.2–8.4.

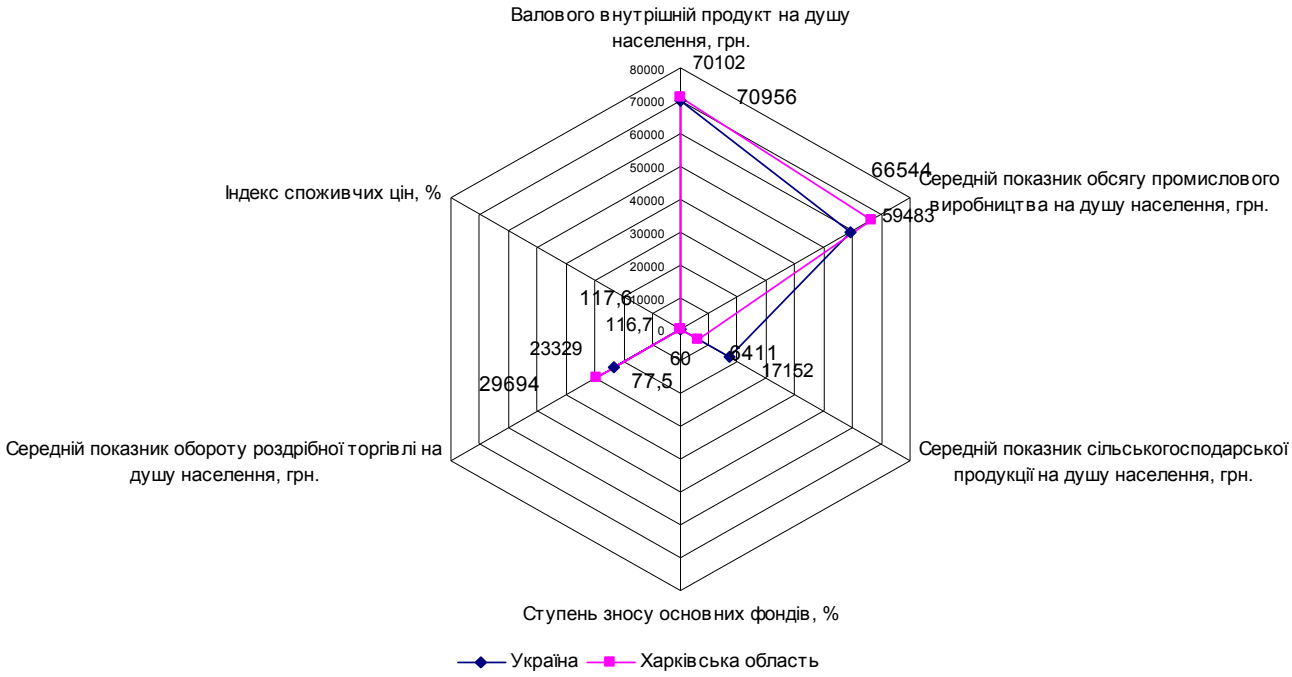


Рис. 8.2. Середні значення економічних показників України та Харківської області за 2015–2019 роки

За даними рисунка 8.2 можна визначити, що Харківська область за такими показниками, як валовий регіональний продукт на душу населення, перевищує середнє значення валового внутрішнього продукту на душу населення по Україні на 854 грн. Середній показник обсягу промислового виробництва на душу населення в Харківській області перевищує середній показник по Україні на 7061 грн. Середній показник обороту роздрібної торгівлі на душу населення в Харківській області перевищує значення по Україні на 6365 грн, все це є позитивним моментом в розвитку Харківської області і вказує на її лідируючі позиції у порівнянні з іншими областями, однак, є і негативні значення економічних показників, такі, як знос основних засобів на території Харківської області значно перевищує показник за всією країною, а саме на 17,5 %, що вказує на те, що у Харківській області значення цього показника вже перевищило критичну позначку. Подальше його зростання загрожує не тільки різким падінням виробництва в більшості галузей промисловості Харківської області, але й ще більшим прискоренням технологічного відставання від решти України. Також в Харківській області перевищено індекс споживчих цін у порівнянні з аналогічним показником по всій території України на 0,9 %, що вказує на більші темпи зростання цін на продукцію у Харківській області у порівнянні з Україною в цілому.

Далі на рисунку 8.3 представлено пелюсткову діаграму порівняння соціальних показників України та Харківської області.

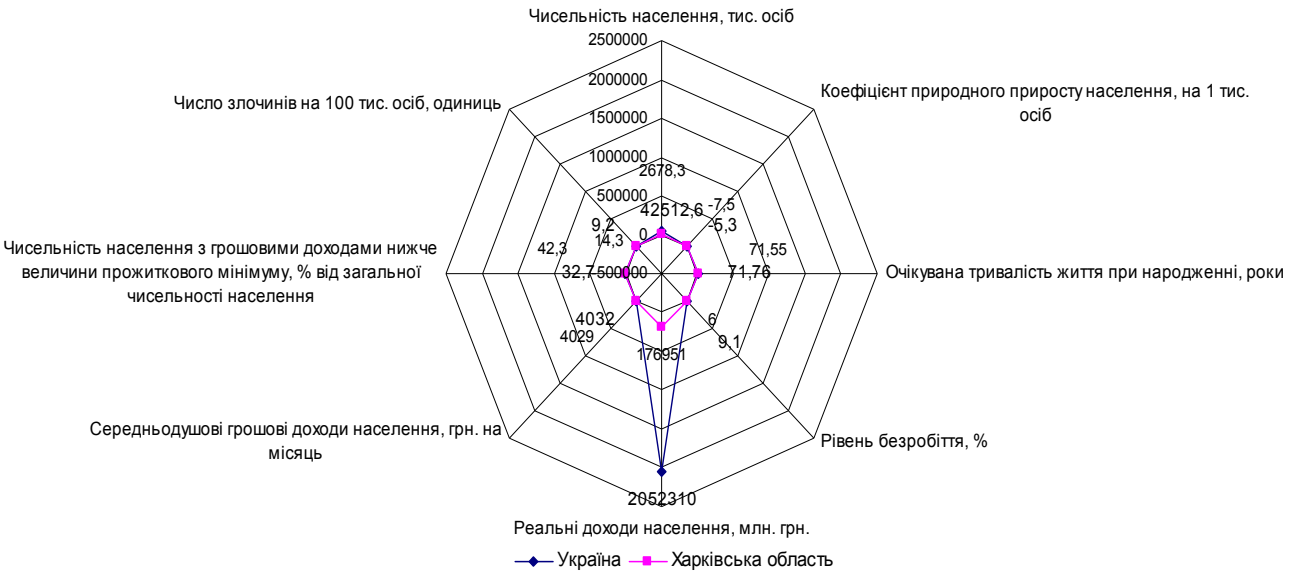


Рис. 8.3. Середні значення соціальних показників України та Харківської області за 2015–2019 роки

Що стосується соціальних показників, оцінка яких представлена на рисунку 8.3, можна визначити, що Харківська область має найгірші показники, ніж показники, що характеризують соціальний розвиток всієї України; так, коефіцієнт природного приросту населення на 1000 має негативні тенденції протягом п'яти років і характеризується значенням по всій Україні – 5,3, тоді як по Харківській області цей коефіцієнт має значення – 7,5, що на 2,2 більше. Очікувана тривалість життя при народженні нижче ніж по всій Україні на 0,21. Середньодушові грошові доходи населення, грн на місяць по Україні перевищують значення по Харківській області незначно – на 3 гривні. Чисельність населення з грошовими доходами нижче величини прожиткового мінімуму, від загальної чисельності населення в Харківській області цей показник вище, ніж по Україні, на 9,6 %, що є значним перевищенням цього показника. Число злочинів на 100 тис. осіб в Харківській області вище, ніж по Україні, на 5,1 %. І тільки показник безробіття в Харківській області нижче, ніж по Україні в цілому, на 3,1 %.

Далі представимо зіставлення фінансових показників по Україні та Харківській області, рисунок 8.4.

За даними рисунка 8.4 можна визначити, що за фінансовими показниками Харківська область відстає від середніх показників по Україні; так, інвестиції в основний капітал у відсотках до валового внутрішнього продукту складають 15,3 %, тоді як інвестиції до валового регіонального продукту Харківської області – 9,9 %, що на 5,4 % менше, ніж по всій країні, також необхідно відзначити, що в Харківській області знос основ-

них засобів перевищує показник по Україні, і тому необхідно нарощувати інвестиції для підтримання лідерських позицій Харківської області серед інших територій України. Інвестиції на душу населення в Харківській області менші, ніж за країною в цілому, на 3663,3 грн, що також є негативним фактором розвитку Харківської області. Питома вага збиткових організацій перевищує показник по країні на 3,4 %. Доходи бюджету на душу населення також є меншими на 5301 грн.

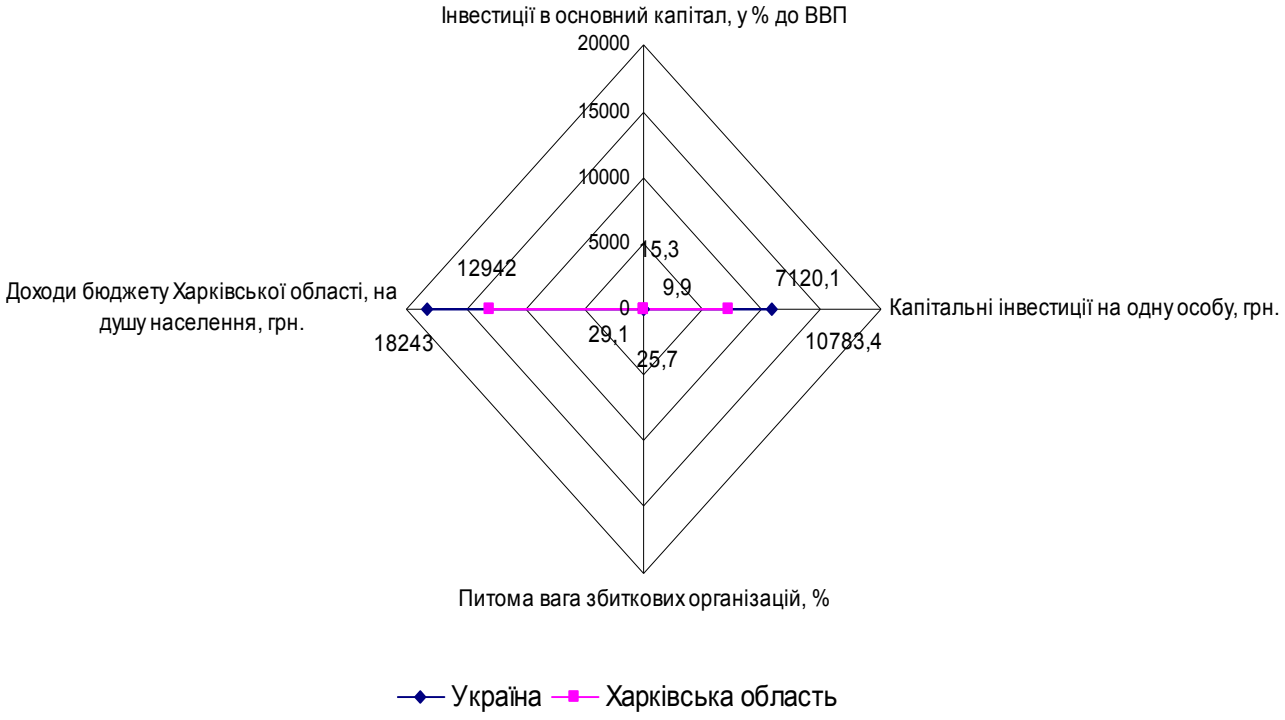


Рис. 8.4. Середні значення фінансових показників України та Харківської області за 2015–2019 роки

Таким чином, можна визначити, що за економічними показниками Харківська область має вищі показники при порівнянні цих показників в середньому по країні, за соціальними та фінансовими показниками Харківська область суттєво поступається середнім показникам по країні, що може призвести до втрати лідерських позицій Харківської області, втрати статусу регіону-донора та інших негативних наслідків.

Задля якісної оцінки економічної безпеки Харківської області необхідно розподілити бали за кожним видом економічних, соціальних та фінансових показників за класами, порівнюючи результати аналізу за Харківським регіоном з показниками по Україні:

1) до 1 класу віднесемо показники вище середнього за країною за бальною системою від 1 до 3,5 балів;

2) до 2 класу економічної безпеки віднесемо показники нижче середнього за країною, але вище критичного, за бальною системою від 3,5 до 7 балів;

3) до 3 класу економічної безпеки регіону віднесемо показники нижче критичного, за бальною системою від 7,5 до 10 балів.

Дані занесемо в таблицю 8.6.

Таблиця 8.6

Вихідні дані для побудови діаграми індикаторів економічної безпеки Харківської області

Показники	**Рівень економічної безпеки регіону**				
	1	**2**	**3**	**PRi**	**PRi * Ci**
Економічні показники					
Валовий регіональний продукт на душу населення, грн	-	-	1	4	4
Середній показник обсягу промислового виробництва на душу населення, грн	-	-	1	4	4
Середній показник сільськогосподарської продукції на душу населення, грн	1	-	-	1	-1
Ступінь зносу основних фондів, %	-2	-	-	2	-4
Середній показник обороту роздрібної торгівлі на душу населення, грн			1	2	2
Індекс споживчих цін, %	-	1	-	2	2
FS за економічними показниками					7
Соціальні показники					
Коефіцієнт природного приросту населення, на 1 тис. осіб	-2	-	-	2	-4
Очікувана тривалість життя при народженні, роки	-	2	-	2	4
Рівень безробіття, %	-	-	2	3	6
Реальні доходи населення, млн грн	-1	-	-	2	-2
Середньодушові грошові доходи населення, грн на місяць		1	-	3	3
Чисельність населення з грошовими доходами нижче величини прожиткового мінімуму, % від загальної чисельності населення	-1	-	-	3	-3
Число злочинів на 100 тис. осіб, одиниць	-1	-	-	1	1
FS за соціальними показниками					5
Фінансові показники					
Інвестиції в основний капітал, у % до ВРП	-1	-	-	2	-2
Капітальні інвестиції на одну особу, грн	-1	-	-	2	-2
Питома вага збиткових організацій, %	-1	-	-	2	-2
Доходи бюджету Харківської області, на душу населення, грн	-1	-	-	2	-2
FS за фінансовими показниками					-8
FS					4

Загальна оцінка рівня безпеки подана у балах, що визначаються як добутки рейтингу кожного показника на його клас, а рейтинг кожного показника встановлюється залежно від цілей дослідження і його важливості для обраного напрямку дослідження. У нашому випадку метою є визначення стану економічної безпеки регіону у вигляді:

$$FS = \sum PRi * Ci \,, \qquad (8.1)$$

де FS – сума балів, які враховують значення і рейтинг відповідного показника;

PRi – рейтинг і-го показника (ваговий коефіцієнт), що приймає значення 1 або 2 в залежності від важливості конкретного показника для цілей оцінювання; Сі – значення і-го показника.

Зазначимо, що у такому формулюванні значення показника (8.1) змінюється в межах від 0 до 10, оскільки кожний з п'яти показників не перевищує 1, а їх рейтинг не перевищує значення 2. У цьому випадку класифікація на три класи може бути застосована до значення інтегрального показника.

Оцінку (8.1) можна обчислити також з урахуванням рейтингу та класу економічної безпеки кожного з часткових показників соціально-економічного розвитку регіону. У такому випадку оптимізація економічної безпеки регіону трансформується в мінімізацію інтегрованого показника (8.1), мінімальне значення якого відповідає найкращому рівню економічної безпеки. Значення рейтингів при цьому приймає обернено пропорційну залежність.

Використовуючи метод обчислення інтегральної оцінки та розроблений підхід до відбору часткових показників оцінювання економічної безпеки регіону на прикладі Харківської області, було проведено аналіз соціально-економічного становища за основними показниками та отримано чисельний результат, що свідчить про середній рівень економічної безпеки регіону (показник потрапляє за значенням до другого класу, але наближається до критичного рівня). Це свідчить про те, що економічна безпека регіону знаходиться не на вищому рівні, тобто існують певні загрози.

Враховуючи досвід вітчизняних та зарубіжних економістів, слід зазначити, що інтегральна бальна оцінка економічної безпеки регіону найбільш повно охоплює всю різноманітність показників соціально-економічного розвитку, що дуже важливо при прогнозуванні.

8.3. Необхідність прогнозування основних соціально-економічних показників як елементу антикризового управління

Антикризове управління регіоном потребує проведення глибокого і всебічного моніторингу функціонування територіальної системи. Схильність відкритих соціально-економічних систем до зовнішніх впливів і впливу внутрішніх дестабілізуючих чинників означає виникнення різних за ступенем керованості ризиків і загроз економічній безпеці.

Економічна безпека регіону ґрунтується на здатності сфер і елементів системи функціонувати при дотриманні вимоги забезпечення допустимих ризиків, зберігати стійкість під впливом погроз і негативного впливу сукупності факторів. Найбільш важливими і контрольованими

сферами економічної безпеки території є: якість життя населення, виробнича і фінансова складові, бюджет і інфраструктура, інвестиційний потенціал.

Результати прогнозування найважливіших показників розвитку соціально-економічної сфери території і рівня її економічної безпеки, отримані з використанням пропонованого авторами інструменту, дозволяють оцінити наслідки прийнятих управлінських рішень і ризики їх реалізації як відгук системи на дію сукупності керованих і некерованих факторів.

Умови невизначеності та підвищеного ризику з боку політичних, економічних, військових та інших факторів вимагають від органів державної влади ефективного застосування методів антикризового планування соціально-економічного розвитку держави та окремих його територіальних одиниць. Забезпечення умов для створення керованого процесу мінімізації негативних наслідків дії ризиків і забезпечення високого рівня економічної безпеки є складною методологічною (з точки зору розробки і реалізації апарату застосовуваних методів та інструментів) і прикладною задачею.

Увагу органів управління зосереджено на пошуку ефективних інструментів регулювання і контролю соціальних і економічних викликів і загроз, ризиків і дестабілізуючих систему чинників. Оцінка ймовірності впливу зовнішніх і внутрішніх процесів і явищ, масштабів їх впливу на параметри соціально-економічної динаміки регіонів лежить в основі розробки прогнозів територій.

Успішність функціонування економіки регіону, його стійкість і економічна безпека строго і безпосередньо залежать від якості побудови прогнозних документів та адекватності прийнятих управлінських рішень. Вченими і практиками в області державного управління розроблено значну кількість підходів, запропонований ряд інструментів, спрямованих на оцінку вірогідності показників і індикаторів розвитку територій.

При прогнозуванні показників соціально-економічного розвитку території та рівня її економічної безпеки передбачається, що зберігаються основні параметри і умови національної та регіональної систем: зовнішні і внутрішні фактори ризику, які впливають на соціально-економічні процеси, що протікають на території регіону; реалізуються заплановані програми і реформи, згідно з основними індикаторами регламентують їх акти і документи; відтворювальний процес протікає в межах планованого органами влади економічного циклу; раціонально розподіляється вироблений продукт і дохід. При такому стратегічному плануванні не враховується набір факторів, що породжуються нестабільністю економічного та політичного середовища, поведінкою економічних суб’єктів, що змінюється соціальною обстановкою, та інші.

Процес ідентифікації та аналізу ризиків у межах прогнозування розвитку соціально-економічної системи мезорівня є основою процедури оцінки ризику прийняття рішень органами управління.

В роботі буде проведено прогнозування безпеки Харківської області на основі економічних, соціальних та фінансових показників з використанням лінійного тренду та виявлення тенденції покращення чи погіршення безпеки Харківського регіону.

В таблиці 8.7 наведено вихідні дані для прогнозування економічних показників Харківської області.

Таблиця 8.7

Вихідні дані для прогнозування економічних показників Харківської області

Показник	Значення				
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Валовий регіональний продукт на душу населення, грн	45815	57669	69907	87700	93687
Середній показник обсягу промислового виробництва на душу населення, грн	41929	57221	68960	82872	81739
Середній показник сільськогосподарської продукції на душу населення, грн	4468	5621	6754	7617	7596
Ступінь зносу основних фондів, %	75,3	75,8	76,4	78,2	81,7
Середній показник обороту роздрібної торгівлі на душу населення, грн	30439	35669	24228	27117	31018
Індекс споживчих цін, %	144,2	114,1	113,8	111,2	104,8

На рисунку 8.5 представлено лінії тренду за основними економічними показниками.

Прогнозування економічних показників Харківської області

Рис. 8.5. Лінії тренду за основними економічними показниками

В таблиці 8.8 наведено результати прогнозування за економічними показниками.

Таблиця 8.8

Результати прогнозування за економічними показниками

Показник	Прогнозне значення		
	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Валовий регіональний продукт на душу населення, грн	108691	121269	133847
Середній показник обсягу промислового виробництва на душу населення, грн	98125	108652	119179
Середній показник сільськогосподарської продукції на душу населення, грн	27476	26736	25997
Ступінь зносу основних фондів, %	93,1	84,9	76,8
Середній показник обороту роздрібної торгівлі на душу населення, грн	8887	9712	10537

За проведеними розрахунками можна визначити, що за всіма економічними показниками, крім зносу основних фондів та середнього показника сільськогосподарської продукції, можливо побачити тенденцію до зростання. За розрахунками, повинен припинитися та почати зменшуватися знос основних фондів, що є позитивною тенденцією розвитку Харківської області.

Таблиця 8.9

Вихідні дані для прогнозування соціальних показників Харківської області

Показник	Значення				
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Середня чисельність населення, тис. осіб	2724,9	2685,5	2678,4	2660,0	2642,8
Коефіцієнт природного приросту населення, на 1 тис. осіб	-6,4	-6,7	-7,2	-8,6	-8,4
Очікувана тривалість життя при народженні, роки	71,15	71,46	71,88	71,4	71,84
Рівень безробіття, %	7,1	6,4	6,1	5,3	5,0
Реальні доходи населення, млн грн	113952	132641	175850	216227	246086
Середньодушові грошові доходи населення, грн на місяць	2683,2	3183,1	4030,8	4701,7	5545,6
Чисельність населення з грошовими доходами нижче величини прожиткового мінімуму, % від загальної чисельності населення	60,1	58,9	34,4	32,1	26,0
Число злочинів на 100 тис. осіб, одиниць	19,8	19,0	12,3	11,4	8,95

Для наочності розподілимо показники за двома групами, рисунок 8.6–8.7.

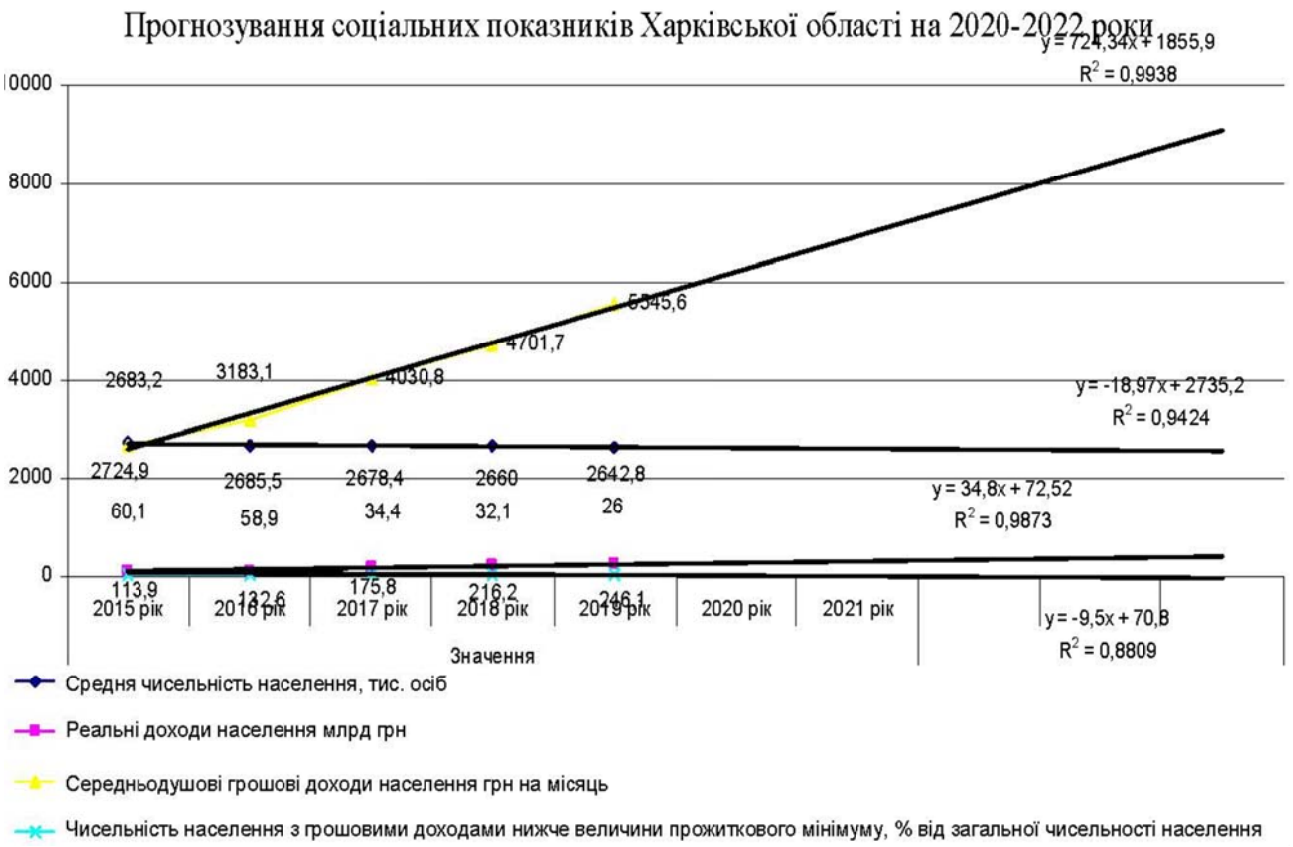


Рис. 8.6. Лінія тренду за групою соціальних показників

Стосовно показника сільськогосподарської продукції на душу населення, можна сказати, що Харківська область не відноситься до аграрних областей України, і перше завдання, яке перед нею стоїть, – це розвиток промислового комплексу. В таблиці 8.9 наведено показники для прогнозування соціальної складової.

На рисунку 8.7 також представлено лінію тренду за соціальними показниками.

Рис. 8.7. Лінія тренду за групою соціальних показників

В таблиці 8.10 представлено розрахунок прогнозних обсягів соціальних показників Харківської області.

Таблиця 8.10

Результати прогнозування за соціальними показниками

Показник	Прогнозне значення		
	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Середня чисельність населення, тис. осіб	2621,4	2602,4	2583,4
Коефіцієнт природного приросту населення, на 1 тис. осіб	-9,2	-9,8	-10,4
Очікувана тривалість життя при народженні, роки	71,9	72,04	72,2
Рівень безробіття, %	3,9	3,3	2,7
Реальні доходи населення, млрд грн	13,8	16,4	18,5
Середньодушові грошові доходи населення, грн на місяць	6202	6926	7650
Чисельність населення з грошовими доходами нижче величини прожиткового мінімуму, % від загальної чисельності населення	35,07	20,92	6,12
Число злочинів на 100 тис. осіб, одиниць	13,4	10,8	8,2

За результатами розрахунку таблиці 8.10 можна визначити, що соціальні показники в період з 2020 по 2022 роки будуть розвиватися неоднозначно, так, можна очікувати збільшення реальних доходів населення, середньодушових доходів населення в розрахунку на місяць, невелике збільшення можна прослідкувати за показником – очікувана тривалість життя при народженні.

Однак чисельність населення в Харківській області буде зменшуватися, і в свою чергу буде збільшуватися коефіцієнт природного зменшення населення. Необхідно відзначити, що повинен зменшуватися коефіцієнт безробіття, кількість злочинів, та, що важливо, це показник чисельності населення з грошовими доходами, нижчими величини прожиткового мінімуму, що є позитивною тенденцією в розвитку соціально-економічного стану Харківської області.

У таблиці 8.11 представлено дані для побудови лінії тренду за фінансовими показниками.

Таблиця 8.11

Вихідні дані для прогнозування фінансових показників Харківської області

Показник	Значення				
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Інвестиції в основний капітал, у % до ВРП	9,0	10,7	10,3	10,1	9,2
Капітальні інвестиції на одну особу, 266 грн	4151,1	6141,1	7219,2	8823,5	9268,4
Питома вага збиткових організацій, %	40,0	30,3	27,1	20,1	28,1
Доходи бюджету Харківської області, на душу населення, 266 грн	9974	11604	11635	13637	17859

На рисунку 8.8 наведено лінію тренду для прогнозування фінансових показників Харківської області на 2020–2022 роки.

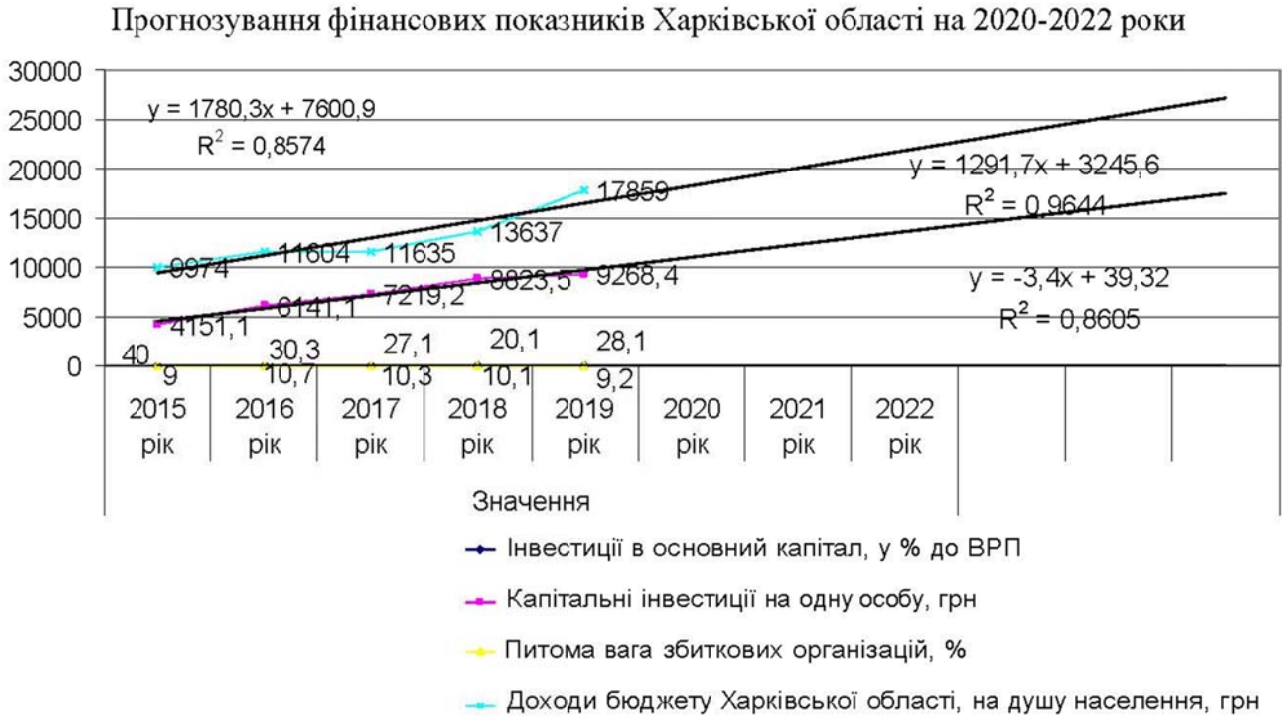


Рис. 8.8. Лінія тренду за групою фінансових показників

У таблиці 8.12 представлено розрахунок прогнозних обсягів фінансових показників Харківської області.

Таблиця 8.12

Результати прогнозування за фінансовими показниками

Показник	**Прогнозне значення**		
	2020 рік	**2021 рік**	**2022 рік**
Інвестиції в основний капітал, у % до ВРП	9,8	9,9	10,0
Капітальні інвестиції на одну особу, грн	10996	12287,5	13579,2
Питома вага збиткових організацій, %	18,9	15,5	12,1
Доходи бюджету Харківської області, на душу населення, 267 грн	18283	20063	21843

За розрахунками, що наведено в таблиці 8.12, можна сказати, що фінансові показники в Харківській області мають тенденцію до зростання, що є позитивним фактором в розвитку Харківського регіону.

Таким чином, можна зробити висновок, що в останній час зростає самостійність територій, які несуть все більш серйозну відповідальність за підсумки свого антикризового управління. Однак державі необхідно постійно проводити ефективні антикризові програми, підтримувати регіони, щоб уникнути в них кризового стану. Соціально-економічне становище областей України можна пояснити як об’єктивними причинами (галузева структура, макроекономічна ситуація, природні ресурси, демографічні

умови), так і суб'єктивними причинами, і перш за все – методами управління територією.

В останні роки проведення економічних реформ показало, що регіони, які використовують прогресивні підходи до управління розвитком територій, в найменшій мірі піддаються кризовим тенденціям. В непростих умовах, в період подолання кризи, порівняльну перевагу мали насамперед ті території, які застосовували адекватні сучасні інструменти і методи управління власним розвитком. Регулювання територіального розвитку може здійснюватися при використанні широкого спектра певних дій, за допомогою яких держава стимулює розвиток економіки конкретного суб'єкта, збільшує податкову базу, створює додаткові робочі місця, розширює потенціал для тих видів економічної активності, у яких у даного регіону найбільша кількість можливостей.

Парадигма сталого розвитку, що передбачає динамічний процес послідовних позитивних змін, які забезпечують збалансованість економічного, соціального та фінансових аспектів, повинна лежати в основі формування підходів до вирішення проблем територіальних утворень. Це особливо актуально сьогодні, коли відбувається перенесення центру ваги економічних реформ на рівень регіонів і посилення їх ролі в реалізації економічної політики держави. Кризова ситуація соціально-економічного розвитку території буде виражатися в зниженні: прибутків організацій, якості життя населення, доходів бюджету, ВРП і інших показників. Це в свою чергу призведе до скорочення робочих місць і тривалої кризи. В даний час антикризове управління на територіях України має бути направлено на розробку державних регіональних антикризових програм.

Економічна політика і соціальний розвиток нерозривно пов'язані між собою, оскільки фінансування соціальної сфери безпосередньо залежить від економічного потенціалу територіальних утворень України. Стратегії теоретичних і практичних проблем формування територіальних антикризових програм, незважаючи на їхню соціальну значимість, розроблені недостатньо і стосуються, в основному, окремих аспектів цієї проблеми.

Саме тому управління антикризовим розвитком, формуючи, з одного боку, першорядні завдання і цілі власного розвитку на визначеному часовому етапі, з іншого боку, стає основою для формування в своєму складі рівних стратегій економічного і соціального розвитку регіонів. Природно, що підхід державного антикризового територіального управління змінюється в залежності від геополітичної і соціально-економічної спрямованості держави на певному рубежі розвитку, створених відносин між центральними та місцевими органами влади, зовнішньоекономічних умов, тобто від системи чинників і критеріїв, що впливають на цільові пріоритети розвитку суспільства.

Такі підходи можна втілити в антикризових оперативних діях і державних програмах, які допомагають розвитку суб'єктів, населених пунктів і міст в ефективному напрямку. У будь-якій сфері життя територіального об'єднання подолання кризи пов'язане зі ступенем економічної та фінансової активності. Соціально-економічний розвиток значною мірою обумовлюється ресурсним потенціалом, який, в свою чергу, залежить від рівня розвитку окремої території. Тому, розвиваючи соціально-економічну інтенсивність, можна реалізувати ті чи інші завдання в житті Харківської області, підвищити рівень добробуту населення, який, у підсумку, завжди показує ступінь ефективності тієї чи іншої державної антикризової політики управління територіями.

Державна територіальна політика антикризового управління сконцентрована на забезпеченості стабільного соціально-економічного розвитку територій України, а саме на забезпеченості його економічної безпеки. А також на зниженні ступеня міжрегіональної диференціації в соціально-економічному становищі окремих територіальних утворень і якості їх життя. В якості результату даного завдання в процесі реалізації державної антикризової політики, націленої на ефективну реалізацію можливостей розвитку окремої області, буде забезпечено створення однакових можливостей громадян, сприяння розвитку людського потенціалу, перетворення систем державного управління та місцевого самоврядування, а також здійснення цілеспрямованої діяльності з формування якісного антикризового управління.

Список використаних джерел:

1. Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: колективна монографія / за ред. Я.Я. Пушака та Я.С. Піцура. Львів: Ліга-Прес, 2017. 368 с.

2. Білик Р.Р. Детермінанти регіонального розвитку у вимірі економічної безпеки України: монографія. Львів. НАН України. *ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України»*, 2016. 352 с.

3. Геєць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк О.І. Моделювання економічної безпеки: монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 240 с.

4. Гуменюк А. М. Безпека структурно-інституціональної трансформації економіки регіону: теоретичні основи та прикладні аспекти: монографія. Київ: НІСД, 2014. 468 с.

5. Онищенко С.В. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: монографія. Полтава: ПолтНТУ, 2019. 389 с.

6. Предборський В.А. Економічна безпека держави: монографія. Київ: Кондор, 2005. 391 с.

7. Солодовнік О. О. Основні підходи до оцінювання економічної та фінансової безпеки: сутність і напрями вдосконалення. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 2. С. 6–12. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-6-12

8. Федоренко В.Г., Грищенко І.М. та інші. Економічна безпека України: монографія. Київ: ТОВ «ДКС центр», 2017. 462 с.

РОЗДІЛ 9

ПОДАТКОВИЙ КОНТРОЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

Проведені податкові реформи та сучасний стан податкової сфери в Україні не отримали очікуваного результату. Недосконалість та постійні зміни в податковому законодавстві, низький рівень фінансового стану більшості платників податків призвели до їх негативного ставлення до податкових органів. Недовіра також обумовлена перевищенням своїх повноважень службовцями, бюрократизмом та корупцією з їх боку, неоднозначним тлумаченням податківцями податкового законодавства.

Податкова політика має оптимізувати взаємодію інтересів держави та платників податків. Відновлення довіри населення можливо досягти за допомогою механізму, що забезпечує виконання податкового законодавства. Складовою такого механізму є податковий контроль.

Податковий контроль є самостійним напрямком державного фінансового контролю. Він є суттєвим елементом державного регулювання економіки, обов'язковою умовою ефективного функціонування фінансової системи та економіки країни в цілому.

Контроль є важливою ознакою змісту державного управління. Функція контролю полягає в аналізі суспільних фінансових коштів. Тобто об'єктивні потреби держави та органів місцевого самоврядування у грошових коштах вимагають забезпечення повного і своєчасного їх надходження у вигляді обов'язкових податківих платежів до бюджетів та державних цільових фондів [3, с. 213–218]. Та податковий контроль є значно ширшим поняттям, ніж завершальний етап оподаткування та порівняння фактичних і планових показників. Основні підходи, що відображають сутність податкового контролю, охоплюють управлінський, нормативно-правовий, функціональний, цільовий та інституційний.

Процедура організації та проведення податкового контролю покладена на Державну фіскальну службу України. Ця структура представляє інтереси держави та здійснює функцію управління.

Органи фіскальної служби є контролюючими органами щодо податків, які сплачуються до бюджетів та державних цільових фондів, крім тих, контроль за сплатою яких покладено на митні органи, а також стосовно

законодавства, контроль за дотриманням якого покладається на органи державної податкової служби.

Для здійснення ефективного податкового контролю діяльність контролюючих органів передбачає необхідність налагодження тісної взаємодії з іншими державними службами, у зв'язку з чим необхідним є створення передумов виключення дублювання їх функцій і забезпечення взаємодії контролюючих органів. На це спрямовано низку нормативно-правових актів. Зокрема у ст. 41 Податкового кодексу України зазначено, що [11]:

1) порядок контролю митними органами за сплатою платниками ПДВ та акцизного податку встановлюється спільним рішенням центрального органу державної податкової служби та спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади в галузі митної справи;

2) інші державні органи не мають права проводити перевірки своєчасності, достовірності, повноти нарахування та сплати податків, у тому числі на запит правоохоронних органів;

3) органами стягнення є виключно органи державної податкової служби, що уповноважені здійснювати заходи щодо забезпечення погашення податкового боргу в межах їх повноважень, а також державні виконавці в межах своїх повноважень. Стягнення податкового боргу за виконавчими написами нотаріусів не дозволяється.

Отже, перелік контролюючих органів в Україні включає органи, що наділені відповідною предметною компетенцією у сфері оподаткування, а їх статус визначається з урахуванням принципу розмежування цієї компетенції.

Податковий контроль здійснюють наступні суб'єкти: 1) державні органи спеціальної компетенції: органи державної податкової служби та митні органи (контролюючі суб'єкти – ті, хто здійснює податковий контроль); 2) підконтрольні суб'єкти (контрольовані суб'єкти); 3) податкові агенти (допоміжні суб'єкти – ті, хто вибірково бере участь у контрольних податкових правовідносинах (експерти, свідки, поняті, органи, що представляють додаткову інформацію, та ін.)).

Органи податкової служби:

1) забезпечують облік усіх платників податків, зборів та інших обов'язкових платежів до бюджету, здійснюють контроль за правильністю їх обчислень, повнотою і своєчасністю сплати;

2) контролюють своєчасне подання суб'єктами оподаткування бухгалтерської та податкової звітності;

3) здійснюють в межах своїх повноважень контроль за законністю валютних операцій, дотриманням касової дисципліни;

4) проводять перевірки фактів приховування і заниження сум податків;

5) подають до судів і арбітражних судів позови до підприємств, установ, організацій та громадян про визнання угод недійсними і стягнення в дохід держави коштів, отриманих без установлених законом підстав;

6) захищають інтереси держави в судових органах по справах, що стосуються сплати податків та інших податкових платежів.

Податковий агент виконує функції з обчислення, утримання з доходів, що нараховуються (виплачуються, надаються) платнику, та перераховує податки до відповідного бюджету від імені та за рахунок коштів платника податків.

Податковий контроль здійснюється згідно із діючим законодавством. До основних законодавчих актів, що регулюють здійснення податкового контролю, відносяться закони: «Про Національну поліцію», «Про державний бюджет України (на відповідні роки)», «Про запобігання корупції»; Постанова КМУ «Про Державну фіскальну службу України», «Бюджетний кодекс України», «Податковий кодекс України», «Кодекс України про адміністративні правопорушення» та ін.

Податковий контроль як елемент управління оподаткуванням є необхідною умовою існування ефективної податкової системи; забезпечує зворотний зв'язок платників податків з органами державного управління, які наділені особливими правами і повноваженнями з усіх питань оподаткування.

Податковий контроль як складова частина державного управління економікою має певну специфіку практики застосування і цільову спрямованість, що відрізняє його від інших видів контролю. Він проводиться шляхом застосування науково обґрунтованих методів встановлення ступеня відповідності практики оподаткування положенням розробленої податкової політики.

Науковці не мають єдиної думки щодо тлумачення сутності податкового контролю. Вони розглядають його в різних аспектах: як фактор, форму, складову, функцію, систему, метод, діяльність.

Податковий контроль – діяльність податкових органів щодо спостереження за відповідністю процесу організації платниками податків обліку об'єктів оподаткування, методики обчислення й сплати податків і податкових платежів за чинними нормативно-правовими актами сфери оподаткування, виявлення відхилень, допущених у ході виконання норм податкового законодавства [12, с. 56].

Податковий контроль є елементом фінансового контролю і механізмом, який є необхідною умовою ефективного податкового менеджменту [13, с. 19–24].

На думку І. Литвинчук, основна відмінність податкового контролю міститься в тому, що він реалізується через низку активних дій владних суб'єктів через здійснення ними повноважень та сукупність активних дій і пасивної поведінки контролюючих суб'єктів при реалізації права на податкову перевірку [7, с. 19–24].

Т. Марков податковий контроль визначає як діяльність податкових органів щодо спостереження за відповідністю процесу організації платниками податків обліку об'єктів оподаткування, методики обчислення й сплати податків і податкових платежів за чинними нормативно-правовими актами сфери оподаткування, виявлення відхилень, допущених у ході виконання норм податкового законодавства та визначення впливу наслідків порушень на податкові зобов'язання [8, с. 483–488].

У статті 61 Кодексу наведено наступне тлумачення: «Податковий контроль – система заходів, що вживаються контролюючими органами та координуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну фінансову політику, з метою контролю правильності нарахування, повноти і своєчасності сплати податків і зборів, а також дотримання законодавства з питань регулювання обігу готівки, проведення розрахункових та касових операцій, патентування, ліцензування та іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи» [11].

Можна відзначити, що всі наведені тлумачення мають одну спільну складову – практично всі автори відзначають юридичний аспект даної контрольної діяльності, підкреслюючи, що вона регламентується відповідними правовими нормами.

Зміст податкового контролю розкривається через специфічні риси, характеристика яких наведена на рис. 9.1.

Схарактеризуємо особливості податкового контролю більш детально:

1) спеціальний елемент державного контролю – включає діяльність із дотримання податкового законодавства:

а) здійснюється спеціальними компетентними органами в галузі оподаткування;

б) здійснюється відносно грошових централізованих і децентралізованих фондів;

2) особлива сфера діяльності, яка пов'язана окрім грошових ще й з матеріальними ресурсами, які опосередковано беруть участь у процесі контролю в межах єдиного товарно-грошового комплексу держави:

а) є об'єктом, відносно якого формуються грошові зобов'язання (предметом оподаткування може виступати певний майновий комплекс або його частина);

б) як кошти забезпечення грошових зобов'язань, коли погашення податкових боргів здійснюється в результаті продажу будь-якого майна;

3) складова державного регулювання трансформаційної економіки – проявляється фіскальна функція, яка відображає відносини між владою і підпорядкованими структурами та носить реальний практичний характер;

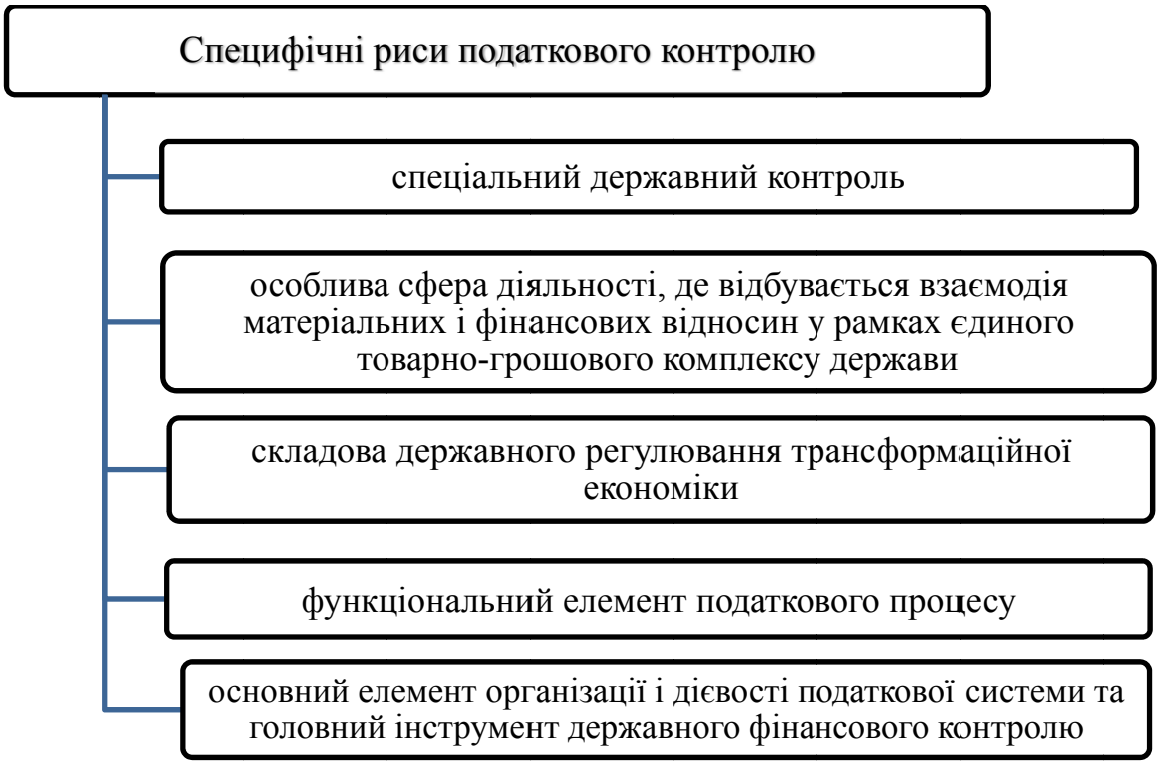


Рис. 9.1. Специфічні особливості податкового контролю

4) функціональний елемент податкового процесу – податковий контроль реалізується через сукупність активних дій як зобов'язаних, так і владних суб'єктів;

5) основний елемент організації і дієвості податкової системи та головний інструмент державного фінансового контролю – податковий контроль характеризується чіткою цілеспрямованістю.

Податковий контроль доцільно здійснювати у кілька етапів, кожен з яких має відповідати нормам податкового права, проводитись у логічній послідовності та спрямовуватись на досягнення необхідного результату, а саме виявлення зловживань у сфері оподаткування та вжиття заходів для уникнення цього явища у майбутньому. Етапи здійснення податкового контролю мають спільні цілі та завдання, оскільки процес контролю спрямований на забезпечення законності в податковій сфері.

Серед вітчизняних науковців відсутній єдиний підхід щодо визначення кількості етапів проведення податкового контролю та змісту кожного. Узагальнивши різні точки зору вчених з цього питання, на рис. 9.2 наведено п'ять етапів здійснення податкового контролю.

Перший етап контролю являє собою систему прийомів і методів, які використовуються при плануванні перевірочних робіт у відповідності до визначених завдань. Органи контролю при плануванні контрольно-перевірочних заходів аналізують звітні дані (бухгалтерського, банківського, податкового, фінансового обліку) об'єкта контролю, звіти попереднього контролю і камеральних перевірок та іншу відповідну інформацію.

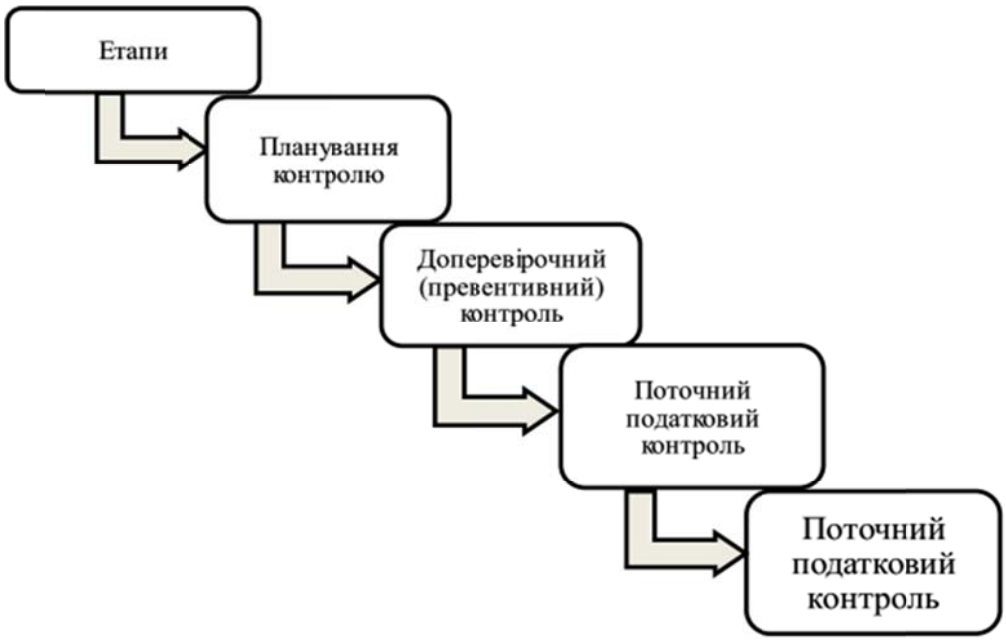


Рис. 9.2. Етапи здійснення податкового контролю

На другому етапі здійснюється аналіз і розраховуються зобов'язання платника податків перед бюджетом. Гарантується об'єктивна оцінка доцільності прийняття або неприйняття рішень про здійснення контрольно-перевірочних заходів. Акцентується увага на податкових ризиках, які необхідно дослідити при проведенні перевірки.

Третій етап полягає у здійсненні безпосередніх контрольно-перевірочних заходів, у ході яких податковий інспектор перевіряє показники фактичної діяльності суб'єкта господарювання з показниками, поданими ним до податкової інспекцій.

Четвертий етап є завершальним етапом податкового контролю (крім камеральних та перевірок в електронному вигляді), податковий інспектор та посадова особа підконтрольного об'єкта підписують документ відповідної форми (акт або довідку) податкової перевірки. Акт розробляється у відповідь на виявлені під час перевірок порушення. Систематизує матеріали перевірок, реєструє виявлені факти порушень і зловживань, групує їх за відповідними ознаками видів податків. У разі відсутності порушення податкового законодавства за результатами перевірки податковий інспектор видає довідку, а контрольні заходи щодо суб'єкта господарювання вважаються завершеними.

На п'ятому етапі проводяться наступні заходи. При здійсненні податкової перевірки виявляються певні правопорушення. Отримані результати оформлюються у вигляді повідомлення-рішення. Процедура складання, направлення та відкликання повідомлення регулюється відповідним документом.

Для визначення ефективності функціонування податкового контролю необхідно дослідити його основні складові механізму, до яких відносяться:

суб'єкти, об'єкти, цілі, завдання, функції, методи, форми, прийоми, інструменти в Україні [1, с. 377].

Головною метою податкового контролю в Україні є постійне наповнення дохідної частини державного бюджету, а його предметом – перевірка повноти формування бази оподаткування діяльності суб'єктів господарювання податками та зборами і своєчасності їх перерахування до бюджету та державних цільових фондів.

Основними цілями здійснення податкового контролю є забезпечення додержання податкового законодавства суб'єктами, попередження правопорушень у податковій сфері, виявлення порушень податкового законодавства та застосування заходів юридичної відповідальності. Для реалізації зазначених цілей податковий контроль реалізує такі завдання [9, с. 125]: перевірка повноти та своєчасності сплати податків та зборів до бюджету та державних цільових фондів; контроль правильності визначення бази оподаткування; перевірка правомірності застосування податкових пільг за податками та зборами; контроль за своєчасністю подання до органів Державної фіскальної служби України податкової звітності за податками та зборами; аналіз податкових надходжень; виявлення, усунення та попередження порушень чинного законодавства.

Економічний зміст податкового контролю розкривається через виконання ним функцій, зокрема [12, с. 243]:

1) облікової – забезпечення обліку платників податків, предметів оподаткування, належних платежів бюджетам і цільовим державним фондам;

2) профілактичної – припинення та попередження правопорушень у податковій сфері;

3) інформаційної – податковий контроль слугує джерелом інформації для прийняття управлінських рішень;

4) мобілізуючої – за результатами податкового контролю відповідно може збільшуватись обсяг надходжень до бюджетів та цільових державних фондів.

Об'єктом податкового контролю є податкові правовідносини між контролюючими органами та платниками податків.

В Кодексі виокремлено способи здійснення податкового контролю, але чітко не визначені методи його здійснення.

Розглянемо найбільш важливі характеристики методів податкового контролю:

1) використовуються в процесі здійснення державної діяльності з контролю за дотриманням вимог податкового законодавства;

2) виконуються за рахунок реалізації контрольно-податкових повноважень суб'єктом контролю;

3) здійснюється за рахунок впливу суб'єкта податкового контролю на об'єкт відповідно до встановленої законом моделі його діяльності;

4) гарантує різноспрямований вплив на підконтрольні об'єкти;

5) здійснюються в правовій формі [14].

Методи контролю – методи перевірки, оцінки та аналізу відповідних елементів об'єкта, який контролюється. Прийоми – це спеціальні або певні дії, спрямовані на виконання конкретного контрольного завдання.

Багато вчених мають різі підходи до класифікаційних ознак методів податкового контролю, в основі яких покладені загальнонаукові та власні, вироблені практикою, прийоми і способи податкового контролю.

Найбільш поширеними є прямі та непрямі методи. Такий поділ вважається класичним підходом до поділу методів здійснення податкового контролю.

Але їх необхідно доповнити превентивними методами податкового контролю, до яких відносяться: навчання; адміністративні, матеріальні методи примусу, стимулювання (податкові канікули, пільги); масово-роз'яснювальна робота; дисциплінарні. До прямих методів включають наступні: хронометраж, інспекція, інвентаризація, облік платників податків, обстеження, спостереження, експертиза. Першим застосовується метод контролю – спостереження. Його призначення – ознайомлення зі станом податкової діяльності суб'єкта господарювання. Податковий орган в цьому випадку, як спостерігач, не впливає на розвиток подій.

Наступний метод – обстеження. Це метод контролю окремих напрямів діяльності платників податків. Обстеженню підлягають території і приміщення, у яких розташовуються об'єкти, що підлягають оподаткуванню або використовуються з метою отримання додаткового доходу. При обстеженні проводиться зіставлення відповідності документів, поданих платником податку, та фактичними даними про об'єкти, що підлягають оподаткуванню.

Метод інспекції – контрольна діяльність податкових органів на місцях, він проводиться для загального ознайомлення зі станом справ і в разі необхідності надання негайної практичної допомоги.

Інвентаризація – це елемент методів бухгалтерського та податкового обліку. Інструментами інвентаризації можуть бути перерахунок, а також звірки розрахунків на підставі документів, перемірювання, що дозволяє уточнити дані бухгалтерського обліку.

Новий метод податкового контролю, який, згідно зі ст. 80 Податкового кодексу України, може бути використаний під час фактичної перевірки, є хронометраж – це процес контролю за господарською діяльністю платника податків, який здійснюється під час фактичної перевірки, а контролюючий орган використовується для встановлення фактичних показників діяльності платника податку. Проте Кодекс не визначає завдань, принципів та термінів діяльності податкових органів у процесі контролю та перевірки. З 2011 року податковий закон встановив правила участі експертів у процедурах податкового контролю.

Особливість прямих методів податкового контролю полягає в тому, що використовується інформація, яка відображається безпосередньо в податкових деклараціях, та інформація в інших документах, наданих платниками податків. На відміну від прямого, суть непрямого методу полягає у визначенні податкових зобов'язань платника податків та порівнянні інформації про його діяльність, отриманої із джерел, відмінних від бухгалтерської звітності.

До непрямих методів податкового контролю належать: – аналіз виписок банків з рахунків платника податків; – аналіз документації постачальників або споживачів; – показники зустрічних перевірок інших підприємств; – фіскальний рескрипт та горизонтальний моніторинг; – порівняння показників діяльності платника податків із середніми по галузі чи регіону.

Згідно з Податковим кодексом формами податкового контролю є ведення обліку платників податків, інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів податкової служби, перевірки та звірки щодо дотримання законодавства, моніторинг контрольованих операцій та опитування посадових, уповноважених осіб та працівників платника податків [11].

При здійсненні податкового контролю необхідно дотримуватись певних принципів. Принципи організації податкового контролю можна згрупувати наступним чином: до однієї групи відносять загальні принципи, до другої – специфічні принципи (рис. 9.3).

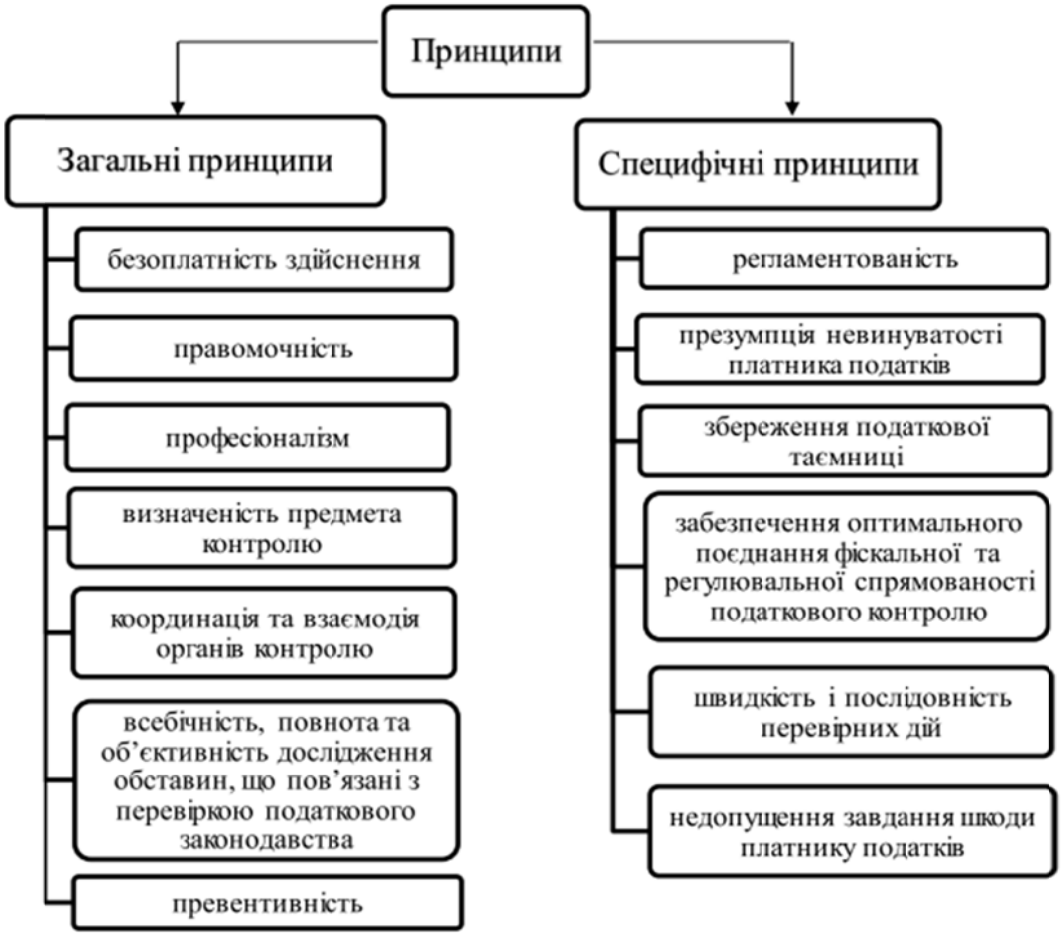


Рис. 9.3. Принципи організації податкового контролю

Спектр розглянутих принципів буде неповний без таких важливих принципів, як конституційні: забезпечення прав громадянина та повага до нього, законність, гуманізм, рівність прав усіх громадян перед законом.

Податковий контроль є складовою податкового механізму та інструментом здійснення податкової політики, але не в повній мірі використовує свій потенціал і в багатьох випадках залишається неефективним. Виникає ряд обставин, які можуть призвести до такої ситуації:

1) пріоритетними інтересами держави стає фіскальна функція податкової системи, що шкодить стимулюючій функції;

2) якщо платники податків не мають податкових пільг, вони відчувають тягар надмірного податкового навантаження, що свідчить про нерівномірність його розподілу;

3) нестабільність податкового законодавства, подвійність податкових правил призводять до ухилення від сплати податків та спроби їх протиправної оптимізації платниками.

В організації контролю можуть виникати ситуації, при яких здійснення або продовження контролю неможливе. Розглянемо такі ситуації при проведенні документальної перевірки: до ДПС за місцем обліку платника надійшла інформація про пошкодження, втрату, знищення документів або вилучення їх державними органами. Зазначені обставини унеможливлюють проведення перевірки. Особи, які здійснюють перевірку, складають акт довільної форми, в якому вказують причини неможливості проведення перевірки в терміни, що зазначені в направленні та наказі.

Фіксується відповідний запис про необхідність усунення причин, що вплинули на неможливість проведення перевірки і термін поновлення перевірки після вжитих заходів.

Для більш глибокого розуміння сутності податкового контролю важливо зосередитись на класифікації його видів (табл. 9.1).

На підставі аналізу податкового законодавства визначимо наступні головні правила здійснення податкових перевірок:

1) кожний податковий інспектор отримує посвідчення та направлення на перевірку, а в особливих випадках – рішення керівника податкової інспекції.

Пред’явлення копії наказу змінило порядок після прийняття Податкового кодексу. Раніше вона надавалась під час перевірки, а відтепер разом з повідомленням про перевірку надсилається платнику податків поштою (крім фактичних перевірок). Новий порядок дає йому можливість добре підготуватися до контролю;

2) період проведення перевірок відповідає законодавчо встановленим нормам, а її етапи проведення – відповідному ритму роботи суб’єкта господарювання;

Таблиця 9.1

Класифікація основних видів податкового контролю

Критерій класифікації	**Види податкового контролю**
За часом проведення	попередній, поточний, наступний
За джерелом отримання інформації	документальний, фактичний
За періодичністю проведення	плановий, позаплановий
За місцем проведення контрольних дій	камеральний, виїзний, зустрічний
За обсягом контрольної діяльності	комплексний, тематичний
За ступенем охоплення предметів контролю	повний, вибірковий
Залежно від статусу підконтрольних суб'єктів	контроль юридичних осіб, контроль фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності, контроль фізичних осіб
За об'єктом контролю	контроль у сфері зовнішньоекономічної діяльності та експортно-імпортних операцій; контроль щодо наявності ліцензій, дозволів, патентів; контроль за постановкою на облік і контроль основних реквізитів платника податку; контроль за визначенням нарахованих і сплачених податкових зобов'язань за податками та зборами; контроль за використанням податкових пільг і систем оподаткування; контроль за касовою дисципліною платника податків, здійсненням розрахунків у готівковій і безготівковій формі
За суб'єктами контролю	контроль, що здійснюється органами державної податкової служби; контроль, що здійснюється органами державної митної служби

3) вилучаються тільки копії документів. Вилучення оригіналів документів можливе тільки в ситуаціях, передбачених кримінально-процесуальними законами, та за рішенням суду. За старими нормами передбачалася можливість при проведенні арешту активів платника податків на підставі рішення суду вилучати оригінали документів.

В теорії податкового контролю розглядається чимала кількість видів податкових перевірок, які класифікуються за різними ознаками. На відміну від класифікації у податковому менеджменті, законодавча класифікація (ПК) значно відрізняється та має свої ознаки (рис. 9.4).

Податкова перевірка проводиться за критерієм відповідності із законом і цілеспрямованістю. Повноваження органів та їх працівників щодо податкової перевірки можна розділити на три групи:

1) до першої групи відносяться допоміжні повноваження з метою здійснення перевірки швидко та ефективно (вони, зокрема, сприяють вільному доступу до об'єкта перевірки та його місцезнаходження);

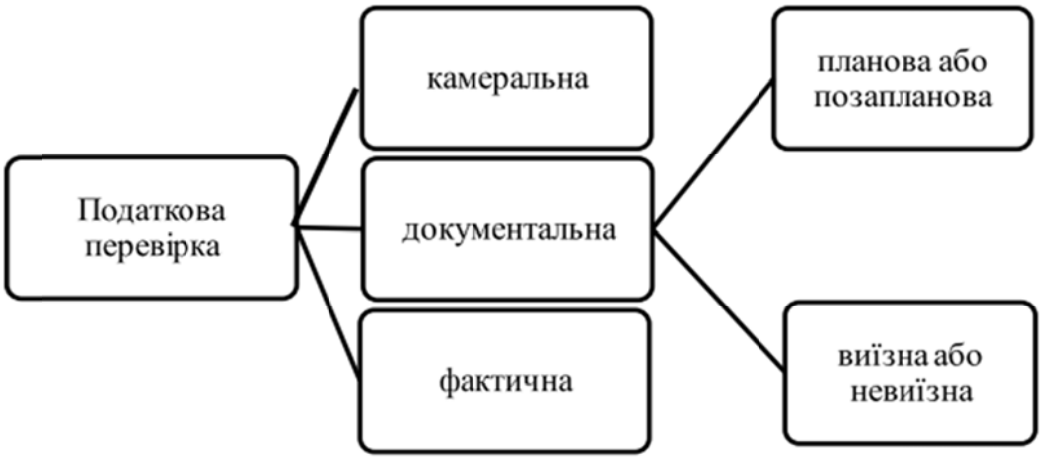


Рис. 9.4. Види податкових перевірок
у відповідності до Податкового кодексу України

2) другу групу складають повноваження, що дозволяють ефективно збирати докази з метою встановлення фактичних обставин справи;

3) третя група включає додаткові права, які має підконтрольний суб'єкт в разі необхідності звернення за допомогою до інших установ під час проведення податкової перевірки;

4) пов'язані із законом звернення підконтрольних суб'єктів щодо надання допомоги з боку інших органів та установ підприємця.

Наведені види податкових перевірок відрізняються: об'єктом, якого контролюють; періодичністю контрольних дій та обсягом контролю; місцем проведення контролю. Узагальнюючим критерієм відбору суб'єкта для перевірки є ризик несплати відповідних податкових платежів до бюджету. Ознаки камеральної перевірки: підставою проведення є дані, зазначені у податкових деклараціях платника податків, та здійснюється на території органу податкової служби.

Камеральна перевірка є флагманом фіскального контролю та оперативно реагує на всі порушення податкового законодавства. Мета проведення перевірки – визначення правильності нарахування сум податкових платежів і заповнення відповідних форм звітів та виявлення арифметичних або методологічних помилок.

З прийняттям Кодексу значно скоротився термін проведення камеральної перевірки з трьох місяців до одного. У випадку встановлення порушень у двох примірниках складається акт, який підписують посадові особи органу, що проводили перевірку. Після реєстрації в органі податкової служби передається для підписання платнику податків протягом трьох робочих днів. Також встановлюється термін внесення відповідних виправлень. Якщо пору-

шення не виявлені – складається відповідна довідка. Особливості проведення камеральної перевірки: спрощений процесуальний порядок; менш суворий режим проведення; не задіяні інші види перевірок; застосовується до юридичних та фізичних осіб, присутність яких та згода на перевірку не обов'язкова.

Розглянемо особливості документальної перевірки. При її проведенні перевіряються: строки, відповідність нарахованих платежів до обов'язкових до сплати, обсяг нарахувань; дотримання всіх видів законодавства; дотримання всіх норм оформлення документації при прийомі на роботу працівника.

Документальна перевірка проводиться за комплексом показників фінансово-господарської діяльності платника. За періодичністю проведення поділяється на планову та позапланову. На підставі раніше діючого законодавства періодичність таких перевірок була не частіше одного разу на рік. У відповідності до Кодексу (ст. 77) документальні планові перевірки проводяться відповідно до плану-графіка. В першу чергу фіксуються платники з високим ризиком несплати податкових платежів та невиконання іншого законодавства. Періодичність проведення документальних планових перевірок залежить від ступеня ризику (високий, середній, незначний) в діяльності платників податків.

Значно розширено підстави для проведення документальної позапланової виїзної перевірки. Такими підставами є: ухилення від оподаткування за виплачену найманим працівникам заробітну плату, додаткових доходів, інших платежів, що підлягають оподаткуванню. Такі перевірки проводяться без попередження. Але залишаються не вирішеними питання джерела та засобів надання такої інформації, а також про способи та методи перевірки її достовірності.

За місцем проведення документальні перевірки поділяються на виїзні та невиїзні. Контролюючі органи отримали можливість здійснювати документальну невиїзну позапланову електронну перевірку. Така перевірка здійснюється на підставі заяви, яку платник податків з незначним ступенем ризику подає до контролюючого органу. Термін подання заяви до очікуваного початку проведення електронної перевірки складає 10 календарних днів.

До 2011 року не існувало такого виду перевірки, як фактична. І тільки з прийняттям Податкового кодексу (ст. 80) її впроваджено. Фактична перевірка здійснюється за місцем фактичного проведення своєї діяльності платником податків або розташування об'єктів права власності такого платника.

Особливостями фактичної перевірки є:

1) проводиться без попередження платника податків;

2) в перевірці беруть участь не менше, ніж дві особи органу податкової служби у присутності посадових осіб суб'єкта господарювання;

3) підставою для проведення є рішення керівника податкового органу, оформленого наказом, копія якого вручається платнику податків або його уповноваженому представнику під розписку до початку проведення фактичної перевірки.

Тривалість фактичних перевірок не повинна складати 10 діб. Передбачено законодавством можливість продовження строку такої перевірки до 5 діб за рішенням керівника податкового органу при наявності заяви суб'єкта господарювання.

Недоліком у податковому законодавстві є відсутність регламентації періодичності проведення фактичних перевірок одного платника податків. І лише для фактичних перевірок Кодексом передбачена норма, що закріплює кількість податкових інспекторів, які можуть брати участь у перевірці. За результатами фактичних перевірок складається акт (довідка) у двох примірниках, підписується посадовими особами органів державної податкової служби, які проводили перевірку, та реєструється не пізніше наступного робочого дня після її закінчення. Закінчення перевірки своїми підписами засвідчує особа, яка здійснювала розрахункові операції, платник податків та, у разі наявності, його законні представники.

Але є позитивні моменти: вперше передбачено право платника податків брати участь у розгляді заперечень, а також бути присутнім при ухваленні рішень з урахуванням цих заперечень.

У Податковому кодексі закріплено нову форму податкового контролю – зустрічні звірки. Звірки не є перевірками та здійснюються з метою отримання податкової інформації. Зустрічна звірка – це зіставлення даних первинних бухгалтерських та інших документів суб'єкта господарювання-контрагента з даними відповідних документів платника податків, здійснюється для підтвердження господарських відносин, виду, обсягу та якості операцій і розрахунків, що здійснювалися між ними, для з'ясування їх реальності та повноти відображення в обліку платника податків.

Ефективність податкового контролю базується на засадах формування максимально зручних і необтяжливих умов оподаткування бізнесу, у тому числі за рахунок подолання нерівномірного розподілу податкового навантаження в економіці, впорядкування системи планування, організації та здійснення податкових перевірок, використання сучасних аналітичних інструментів їх проведення, що дозволяють визначати приховану податкову базу і запобігти ухиляння від оподаткування, сприяння підвищенню податкової культури, дисципліни у суспільстві та ефективності податкового адміністрування загалом.

Здійснення податкового контролю забезпечує можливість кількісного відображення податкових надходжень, дозволяє державі контролювати своєчасність і повноту надходжень податків до бюджету, порівнювати їх вели-

чину з потребами держави у фінансових ресурсах, визначати необхідність реформування податкової системи.

В сучасних умовах розвитку економіки одним з головних завдань податкового контролю є виявлення фактів ухилення від сплати податків та попередження їх виникнення у майбутньому.

Податковий контроль має бути піднятий на більш якісний рівень та націлений на розвиток та використання ризикоорієнтованої системи. Така система створюється з наміром втілення системного підходу до адміністрування податкових платежів та ґрунтується на використанні попередньої інформації. Податкові органи, використовуючи на більш ранній стадії інформацію про можливі випадки порушення податкового законодавства, реагують на них відповідними заходами, в тому числі передбачають та упереджують можливі податкові правопорушення [6, с. 18].

Запровадження більш досконалої системи планування та відбору платників податків для перевірки призвели до зменшення кількості планових перевірок. При складанні плану-графіка проведення планових перевірок найбільша увага приділяється платникам податків, які мають великий ризик щодо несплати податкових платежів, недотримання законодавства, контроль за яким покладено на податкові структури.

Протилежне ставлення з боку контролюючих органів до сумлінних платників. На них знижується податковий тиск шляхом обмеження перевірок.

Для проведення перевірок відбір платників податків реалізується за принципом високого ступеня вірогідності ухилення від сплати податків та використання схем їх мінімізації.

У відповідності до ст. 77.2 ПК використовується диференційований підхід проведення кількості перевірок до платників з різним ступенем ризику.

Платники включаються до плану-графіка наступним чином: із незначним ступенем ризику не частіше ніж 1 раз на 3 календарні роки, із середнім – не частіше ніж 1 раз на 2 календарні роки, з високим – не частіше 1 разу на рік.

Такий диференційований підхід дає можливість проводити планові перевірки платників з високим фінансовим ефектом. Суми донарахування збільшуються всупереч зменшенню кількості перевірок.

Ефективний контроль з боку податкових структур має оптимізувати прозорість адміністрування податкових відносин, враховуючи обсяг витрат на його здійснення.

Більшість економістів до кількісних показників, за допомогою яких здійснюють оцінку ефективності контролю, відносять:

1) чисельність податкових перевірок та зміна їх кількості в певному періоді;

2) донараховані суми платежів в результаті проведення перевірок та їх показники надходження в динаміці.

Аналіз податкового контролю за кількісними показниками проведемо за допомогою даних у таблиці 9.2, в якій наведено кількість перевірок органами ДПС України.

Таблиця 9.2

Динаміка перевірок за 2016–2019 рр. (тис.) [4]

Види перевірок	**Планова**	**Позапланова**	**Зустрічна**	**Всього**
2016 р	4,2	16,1	22,8	43,1
2017 р	4,8	16,6	9,6	31,0
2018 р	5,3	15,7	6,3	27,3
2019 р	4,6	11,9	5,3	21,8
Відхилення 2019/2016 рр	+ 0,4	-4,2	-17,5	-21,3

Джерело: розроблено автором за даними ДПС України

Можна відзначити, що за аналізований період спостерігається незначне зростання планових перевірок. Динаміка позапланових перевірок демонструє іншу тенденцію – їх кількість збільшується. В цілому за аналізовані роки відзначається стійке зменшення проведення перевірок: з 43,1 тис. у 2016 році до 21,8 тис. у 2019 році (у 2 рази).

У 2020 році та за 8 місяців 2021 року спостерігається інша ситуація – зростання як кількості проведених позапланових перевірок, так і суми донарахування, яка підлягає погашенню. За плановими перевірками тенденція інша: зростання кількості перевірок та зменшення суми нарахування (табл. 9.3).

Таблиця 9.3

Інформація щодо контрольно-перевірочної роботи [2]

Показники	**На 31.08.2021 р.**	**На 31.12.2020 р.**
Кількість проведених планових перевірок (результати яких узгоджено)	1 439	1117
Кількість проведених позапланових перевірок (результати яких узгоджено)	24 681	19189
Кількість «нульових перевірок»	11 429	8666
Загальна сума донарахувань за актами планових та позапланових перевірок, яка підлягає погашенню, тис. грн	965 591	924 243
у т.ч. планових перевірок	382 184	416 673
у т.ч. позапланових перевірок	583 407	507 570

Джерело: розроблено автором за даними ДПС України

За даними Податкової служби, зменшено кількість документальних перевірок за 11 місяців 2020 року проти аналогічного періоду 2019 року на 40 % (з 36500 до 21900 перевірок). Показник фактичних перевірок за цей же період майже не змінився (14800 проти 14100). На цей показник вплинула відсутність мораторію на підакцизні товари (пальне, тютюнові вироби, алкоголь).

Постанова Кабінету Міністрів України від 03 лютого 2021 року № 89 «Про скорочення строку дії обмеження в частині дії мораторію на проведення деяких видів перевірок» зняла заборону на проведення контролюючими органами під час карантину певних видів документальних перевірок. Також відновлено проведення планових перевірок.

Документальні перевірки фізичних осіб-підприємців залишаються під забороною.

Податкова служба розмістила на своєму вебсайті оновлений на 2021 р. План-графік проведення документальних планових перевірок платників податків. Ці зміни стосуються наступних розділів: плану-графіка «Документальні планові перевірки платників податків – юридичних осіб» та плану-графіка «Документальні планові перевірки фінансових установ, постійних представництв та представництв нерезидентів». У відповідності з цими графіками, у 2021 році планується провести 4356 перевірок юридичних осіб.

Статистика проведених перевірок за січень-травень 2021 року наступна: 1190 перевірок, з яких 30 планових та 1160 позапланових перевірок. В результаті перевірок донараховано узгоджені податкові зобов'язання в сумі понад 370 млн грн, що на 241 млн грн більше, ніж у 2020 році (майже 130 млн гривень).

За актами документальних перевірок узгоджені донарахування склали 380 відсотків. До бюджету з донарахованих сум сплачено 37 млн гривень. З проведених 1144 фактичних перевірок застосовано та узгоджено фінансових санкцій на суму 5,8 млн грн, до бюджету сплачено 3,7 млн гривень.

Розглянемо показники контрольно-перевірочної роботи по Харківській області за 2018–2020 рр. (табл. 9.4).

У 2020 році у порівнянні з 2018 роком зменшилась кількість планових перевірок у 3 рази (з 524 до 173) та кількість позапланових – у більше ніж 2 рази (з 1326 до 613). А щодо суми нарахування грошових зобов'язань, то ситуація інша. За плановими перевірками нарахування знизились в 1,7 рази, а за позаплановими збільшились у 2 рази.

Податкові перевірки відносяться до тих питань, які безумовно хвилюють вітчизняний бізнес. Проаналізувавши Звіт Ради бізнесомбудсмена (далі – РБО) за другий квартал 2021 року, можна відзначити: Рада отримала 531 скаргу на неправомірні дії держслужбовців, що на 106 більше (25 %), ніж у першому кварталі 2021 року, та на 146 більше (38 %), ніж

у другому кварталі 2020 року. Це найбільша кількість звернень з першого кварталу 2018 року [5].

Таблиця 9.4

Основні показники контрольно-перевірочної роботи по Харківській області [2]

Період	Кількість перевірок, результати яких узгоджено			Сума донарахованих грошових зобов'язань, яка підлягає погашенню, тис. грн		
	всього	у т.ч. планових	у т.ч. позапланових	всього	у т.ч. планових	у т.ч. по позапланових
січень-грудень 2018 р.	1 850	524	1 326	322 104	151 116	170 988
січень-грудень 2019 р.	1 392	467	925	299 510	169 834	129 676
січень-грудень 2020 р.	786	173	613	450 839	91 029	359 810

Джерело: розроблено автором за даними ДПС України

Основні види скарг з податкового питання наведено у табл. 9.5.

Таблиця 9.5

Види скарг з податкового питання, отримані РБО [5]

Види скарг	Кількість скарг		
	II кв. 2021 р.	I кв. 2021 р.	II кв. 2020 р.
Невиконання судових рішень з реєстрації податкових накладних	115	57	22
Зупинення реєстрації податкових накладних	71	45	52
Податкові перевірки	46	48	55
Включення в списки ризикових платників податків	41	26	65
Кримінальні справи з податкових питань	20	16	7
Електронне адміністрування ПДВ	4	7	17
Затримка з поверненням ПДВ	3	4	1
Анулювання/відновлення/відмова у реєстрації платників ПДВ	1	1	2
Інші податкові питання	46	45	40
Всього податкових питань	347	249	261

Як вказується у документі, попри всі заходи, що запровадив Кабінет Міністрів України для полегшення умов ведення бізнесу у часи коронакризи, було отримано на 32 % більше скарг підприємців, ніж за аналогічний квартал минулого року. І якщо спочатку кількість скарг податкового блоку зменшилася майже на 5 % (з 261 до 249), на ІІ квартал 2021 року вона знову збільшилась (на 39 % більше скарг, ніж у попередній квартал).

Показник скарг з податкових перевірок у ІІ кварталі 2021 року знизився на 9 пунктів у порівнянні з ІІ кварталом 2020 року.

У період з 18.03.2020 по 08.08.2020 в Україні проводилися лише деякі види податкових перевірок, на які дію мораторію не було поширено. Зокрема це камеральні перевірки та позапланові документальні перевірки, що проводяться перед виплатою бюджетного відшкодування ПДВ або у в'язку з декларуванням значного його від'ємного значення. З початку серпня 2020 року до цього переліку додались фактичні перевірки у сфері обігу підакцизних товарів, таких як пальне, алкоголь, тютюн, а також перевірки, які проводяться на підставі звернень платників податків (ліквідаційні перевірки).

З лютого 2021 року дозвіл на проведення перевірок було надано щодо: тимчасово зупинених і незавершених документальних та фактичних перевірок, що були розпочаті на дату запровадження мораторію; документальних перевірок суб'єктів господарювання реального сектору економіки, які за даними аналітичної системи проводять ризикові операції; документальних перевірок щодо дотримання граничних строків надходження товарів за імпортними операціями та/або валютної виручки за експортними операціями; позапланових документальних перевірок, необхідність для проведення яких виникла за результатами розгляду скарг на дії чи бездіяльність контролюючих органів щодо неправомірного нарахування грошових зобов'язань платників податків.

Причинами відновлення контрольних заходів з боку держави є і деструктивні наслідки мораторію як для бюджету, так і для бізнесу, який працює чесно. Оподаткування передбачає участь осіб у формуванні публічного фонду та фінансуванні видатків, що приводить до належного функціонування держави. Невиконання податкового обов'язку одними значно зменшує можливість фінансової допомоги тим, хто в умовах пандемії найбільше її потребує. Офіційна позиція держави така: поміркування надання дозволу на проведення деяких видів податкових перевірок не є збільшення тиску на бізнес, а відновлення можливості забезпечити рівні умови ведення бізнесу для всіх податків.

Враховуючи певні недоліки у теорії, методиці та практиці планування податкового контролю, виникла необхідність визначення єдиних принципів, підходів до оцінки якості планування контрольної роботи в системі подат-

кового адміністрування як інструмента прийняття оптимальних рішень щодо вдосконалення системи планування. Розробка методологічного забезпечення та методичного інструментарію з оцінки результативності та ефективності планування податкового контролю, адаптованого до системи електронного обміну даними та звітності податкових органів, забезпечить можливість: попередньої оцінки (на стадії планування), подальшого моніторингу ходу та підсумків виконання планів контролю для досягнення оптимального співвідношення ресурсів/витрат, пов'язаних з реалізацією плану, та показників соціальної, економічної та бюджетної ефективності податкового контролю та його найдорожчого інструменту – виїзних перевірок.

В економічній теорії та практиці склався певний перелік вимог, що висуваються до показників результативності та ефективності для виконання ними ролі індикатора.

Так, найбільш поширеною вимогою у зарубіжних та вітчизняних прикладних рекомендаціях щодо визначення показників результативності виділяється група критеріїв, об'єднана під назвою 4С: чіткість (clearness), повнота (completeness), комплексність (complexity), несуперечність (consistency). Враховуючи прикладне призначення показників результативності як індикаторів досягнення поставлених цілей, як вимоги до них слід віднести і критерії «SMART»:

1) конкретність (Specific);
2) вимірюваність (Measurable);
3) досяжність (Achievable);
4) релевантність (Relevant);
5) визначеність у часі (Timecertain).

Набули широкого поширення останніми роками такі показники ефективності – KPI (англ. Key Performance Indicators) – інструмент вимірювання поставлених цілей.

Вимоги до системи KPI:

1) кожний показник має бути чітко визначений;

2) показники та нормативи мають бути досяжні: мета має бути реальною, але водночас є стимулом;

3) показник повинен бути у сфері відповідальності тих людей, які піддаються оцінці;

4) показник повинен нести сенс;

5) показники можуть бути загальними для всієї компанії, тобто прив'язані до мети компанії, і конкретними для кожного підрозділу, тобто прив'язані до цілей підрозділу.

При визначенні індикаторів/показників для моніторингу результатів та ефективності планування виділяють такі критерії:

1) індикатор (показник) повинен дозволяти вимірювати проблему, для вирішення якої розробляються відповідні заходи, на всіх етапах її вирішення;

2) він має бути чітко сформульований, простий у застосуванні для інтерпретації результату як фахівцями-управлінцями, так і нефахівцями у сфері планування;

3) індикатор (показник) повинен мати достовірне джерело інформації, формулу та/або методику розрахунку;

4) повинна існувати можливість перевірки значення індикатора (показника) та його оцінки в порівнянні з базовим (плановим, цільовим) значенням;

5) витрати на збір, обробку, аналіз та оцінку індикатора (показника) мають бути економічно виправданими та ефективними.

Узагальнюючи наведені вимоги, можна виділити такі основні характеристики показників результативності та ефективності планування податкових перевірок: вимірність, достовірність, досяжність, релевантність, адекватність; ув'язаність з цілями, завданнями, виконавцями, за часом; економічність.

Результативність та ефективність будь-якої діяльності можна оцінити в абсолютному та відносному (кількісному та якісному) вираженні. У практиці податкового адміністрування з початку реформування податкової системи і до теперішнього часу для оцінки результативності та ефективності податкових перевірок застосовуються різні кількісні та якісні показники, джерелом інформації для розрахунку яких є дані відомчої звітності податкових органів.

Необхідно визнати, що в Україні, як і в зарубіжній практиці, базовими показниками результативності та ефективності податкового контролю традиційно є фіскальні показники. Домінуюче становище протягом усього часу займають такі показники, що характеризують контрольну роботу податкових органів, як:

1) кількісні: суми додатково нарахованих перевірками податків та зборів, їх динаміка; число перевірок, їх динаміка; число перевірок, у ході яких виявлено порушення; суми стягнутих податків та зборів та з числа донарахованих перевірками сум, їх динаміка;

2) якісні: питома вага додатково нарахованих перевірками податків та зборів у загальній сумі податкових надходжень; питома вага додатково нарахованих перевірками податків та зборів у загальній сумі нарахованих податків та зборів за поточними деклараціями; донараховано податків та зборів у розрахунку на 1 перевіреного платника податків всього, у динаміці; питома вага результативних перевірок; питома вага додатково нарахованих сум, зменшених за рішенням суду або вищого податкового органу.

При цьому основним показником, що характеризує контрольну діяльність податкових органів, прийнято вважати суму додатково нарахованих

податкових платежів за результатами контрольної роботи та її динаміку порівняно з попередніми періодами. Якісним показником роботи податкових органів є відношення суми додатково нарахованих податкових платежів до суми фактичних надходжень податкових платежів до бюджету.

Результативність податкових перевірок оцінюється в абсолютному вираженні (показниках) як загалом, так і за кожним видом перевірок (камеральні, виїзні), за видами податків, категорій платників податків (юридичні особи, індивідуальні підприємці, фізичні особи), характером платежів (податки, пеня, санкції).

Досліджуючи питання оцінки результативності та ефективності податкового контролю, багато економістів єдині у тому, що немає єдиного, універсального показника ні з оцінки результативності, ні з оцінки ефективності, а доцільне застосування системи взаємодоповнюючих показників, характеризуючих окремі аспекти податкового контролю. Хоча й робляться окремі спроби визначення зведених, підсумкових показників.

Для оцінки ефективності податкових перевірок найбільшого поширення набули такі показники, як:

1) кількість податкових перевірок за звітний період на одного спеціаліста податкового органу;

2) питома вага перевірок, у ході яких було виявлено порушення податкового законодавства, загалом податкових перевірок, проведених за цей звітний період;

3) сума платежів, що додатково нараховані (стягнуті) до бюджету за результатами податкових перевірок, що припадає на одну перевірку;

4) сума платежів, додатково нарахованих (стягнених) до бюджету за результатами податкових перевірок, що припадає на одного фахівця.

У практиці податкового адміністрування широкого поширення набули показники оцінки результативності та ефективності податкових перевірок у системі оцінки контрольної діяльності податкових органів. Порівняльний аналіз дозволяє визначити тенденції, що складаються у роботі кожного податкового органу, та зіставити показники ефективності їхньої діяльності.

Аналіз стану справ у податкових органах із податковими перевірками дозволяє оцінити: якість перевірок за напрямами контрольної роботи (за видами податків), потенційні можливості (тобто максимальні досягнуті результати), резерви під час удосконалення процедур проведення контрольної роботи. Разом з тим, необхідно враховувати, що кількісні показники зумовлені якісним і структурним складом платників податків, які курирує цю податкову структуру.

Виходячи з того, що при оцінці результативності і ефективності податкового контролю ні в теорії, ні в практиці не визначений єдиний показник, а тільки система показників, задля контролю за діяльністю

територіальної інспекції з планування контрольної роботи доцільно також використати систему показників.

З метою вдосконалення принципів, методів і процедур планування, досягнення максимального результату, необхідно систематично робити оцінку результативності і ефективності планування податкових перевірок. Виходячи із завдань, що покладаються на цю систему показників, вона повинна задовольняти ряду вимог.

А саме: орієнтувати податкові структури на правильний відбір об'єктів задля контролю, на підвищення його якості, ґрунтуватися на даних встановленої звітності податкових органів про результати контрольної роботи і даних внутрішнього (відомчого) обліку, по можливості охопити усі види ефектів податкового контролю (бюджетний, економічний, соціальний), має бути вбудована в систему ухвалення рішень із вдосконалення планування податкових перевірок.

Враховуючи вимоги, що висуваються, пропонується методика оцінки результативності і ефективності планування податкових перевірок, в основу якої покладений розрахунок показників, що відображають міру реалізації цілей, завдань, принципів планування податкового контролю. Пропонована система показників поділяється на дві групи: загальні показники і приватні показники. Загальні показники характеризують результативність і ефективність планування податкових перевірок в цілому по суб'єкту контролю (відділ, інспекція, управління, ДПС України). Приватні показники показують результативність і ефективність планування перевірочної роботи в розрізі: об'єктів контролю за категоріями платників (наприклад, юридичних осіб і фізичних осіб; що застосовують загальний режим оподаткування і спецрежими та ін.) податків, основними напрямами контролю (непрямі податки, податки на доходи, майнові і т.п.), принципами планування (обов'язкове включення, цілеспрямований відбір, випадковий вибір), окремими податками, окремими критеріями ризику. Враховуючи роль і значення спеціального відбору в плануванні податкових перевірок як основного інструменту підвищення якості організації податкового контролю, особливий акцент в системі оцінки результативності і ефективності роботи системи планування приділяється саме цьому напряму. У частині цілеспрямованого відбору, оцінку результативності і ефективності спеціальної вибірки необхідно робити за усіма приватними показниками: як в цілому, так і за кожним критерієм відбору окремо. Отримані результати оцінок використовуються для виявлення пропусків, резервів у плануванні перевірок за напрямами контролю, для визначення доцільності подальшого застосування цих критеріїв при цілеспрямованому відборі.

Оцінка цілеспрямованого відбору робиться за трьома напрямами: 1) а широтою впровадження спеціального відбору; 2) за часткою резуль-

тативних перевірок; 3) за розміром донарахованих сум з розрахунку на 1 перевірку, на 1 інспектора.

Методика оцінки наступна. Перший показник розраховується як співвідношення числа перевірок, включених у план з цілеспрямованого відбору, до загального числа виїзних перевірок. Частка результативних перевірок визначається як питома вага перевірок, в ході яких встановлені порушення, до загального числа проведених перевірок. Причому цей показник необхідно порівнювати з аналогічним показником по інших перевірках. За додатково нарахованими сумами є показник співвідношення середніх донарахувань, який найкраще характеризує результативність цілеспрямованого відбору, на 1 перевірку по спеціальному відбору до донарахувань на 1 іншу перевірку.

Відповідно, кращим показником, що характеризує ефективність цілеспрямованого відбору є показник співвідношення середніх донарахувань з розрахунку на 1 перевіряючого по спеціальному відбору до аналогічного показника по інших перевірках. Очевидно, що цей показник ефективності не враховує усі понесені витрати, а лише трудові і те тільки інспекторського складу, але тим самим досягається простота розрахунку, що дозволяє досягти легкості в застосуванні, ясності в розумінні в практичній реалізації. Для отримання повної оцінки ці показники необхідно порівняти з досягнутими результатами в інших податкових службах, в минулі періоди (у динаміці).

Аналогічно проводиться оцінка результативності «роботи» окремих критеріїв. На основі отриманих результатів приймається рішення про доцільність подальшого застосування цього критерію (моделі) у відборі. При рівні результативності рівному або нижче середнього значення по інших перевірках, застосування цього критерію неефективне, потрібно його коригування, виключення або заміна. При рівні результативності істотно вище за середній показник за іншими перевірками застосування критерію (моделі) вимагає подальшого розширення сфери застосування. Пропонована методика дозволяє отримувати досить обґрунтовані, точні і об’єктивні результати, придатні для оцінки якості постановки справ із планування податкових перевірок, для виявлення потенціалу і резервів, для оцінки роботи кожного принципу планування і є тим інструментом, який налаштовує систему планування податкових перевірок на саморозвиток і самоудосконалення.

Індикатор розвитку превентивних заходів у плануванні податкових перевірок може визначатися на основі якісного показника середньої результативності однієї податкової перевірки за випадковою вибіркою. Якщо рівень результативності по платниках податків, що випадково потрапили під контроль, з розрахунку на 1 перевірку знижується, отже, платіжна дисципліна підвищується, підвищується грамотність і виконання законності дій. Проте стан податкової дисципліни є наслідком багатьох чинників, а не

тільки вживаного комплексу превентивних заходів. Тому для більш коректної оцінки пропонується провести його коригування на коефіцієнт динаміки показника трудомісткості сплати податків (у годиннику, робочих днях в рік) при оцінці простоти податкової системи, який розраховується аналітиками Всесвітнього банку за податковими системами 190 країн світу в щорічному дослідженні «Сплата податків (Paying Taxes)» [15].

Порівняльний аналіз оцінних показників окремої інспекції дозволяє оцінити організацію роботи податкового органу з планування податкового контролю в динаміці, тобто порівняно з попереднім звітним періодом і з відповідним періодом минулого року (років), а також порівняно з аналогічними показниками інших податкових органів і середніх показників по регіону, адміністративному округу, країні, виявити переважні і «резервні» напрями в плануванні перевірок. При цьому необхідно брати до уваги при аналізі показників динаміки, що: 1) необхідно враховувати інфляційну складову; 2) постійні зміни в законодавстві про податки і збори не дозволяють об'єктивно оцінити динаміку показників.

Зниження або низький рівень оцінки результативності і ефективності вимагає детальнішого вивчення результатів планування контрольної роботи: за основними напрямами контролю, в розрізі категорій платників податків, в розрізі структурних підрозділів податкових служб. Відносно виявлених «слабких місць» потрібна оцінка результативності відбору по кожній групі методів відбору (обов'язкове включення, цілеспрямований відбір, випадкова вибірка), в розрізі основних критеріїв спеціального відбору. Аналогічний підхід доцільний і відносно «кращих» результатів. Успішно працюючі критерії відбору слід виявити для подальшого поширення.

Порівняльний аналіз оцінювальних показників окремих податкових служб дозволяє оцінити «плюси» і «мінуси» в організації планування податкових перевірок кожною службою порівняно з досягнутими результатами іншими податковими органами, тобто оцінити якість роботи територіальних податкових органів в цьому напрямі. У результаті пропонована методика оцінки і аналізу результатів планування контрольної роботи податкових органів дозволить створити інструмент зворотного зв'язку, відображаючи якість планування, найбільш і найменш ефективні критерії відбору, що зумовили цю якість, і, зрештою, потребу в коригуванні як інструментів планування, так і окремих елементів системи планування податкових перевірок.

Щорічне дослідження PwC і Групи Світового банку допомагає урядам і підприємствам зрозуміти, як їх податкові системи порівнюються на глобальній арені, а також допомагає податковим адміністраціям вчитися на тому, що роблять інші.

Україна поки що перебуває в підготовчій стадії та працює над планом подальшої діджиталізації роботи податкових органів та реформою

податкового адміністрування. Наголошується, що знадобиться час, щоб ці реформи вплинули на результати рейтингу. Основне питання, яке потребує невідкладної уваги, – це багато часу на податковий облік. У середньому вітчизняний бізнес витрачає на облік 328 годин на рік, що вдвічі більше, ніж у розвинених країнах. А за тривалістю обліку ПДВ наша держава посідає 176 місце зі 190 [16].

Наприклад, Туреччина, яка піднялася з 80 на 20 місце, скасувала ПДВ на капітальні інвестиції і таким чином позбавила бізнес потреби витрачати час на його відшкодування. Угорщина, яка злетіла з торішньої 86 на 56 позицію, суттєво скоротила тривалість перевірки коригування звітності з податку на прибуток. Такі країни, як Португалія, Франція, Польща, Литва, запровадили звітності перед податковими органами як реального часу.

За рейтингом Paying Taxes-2020, який підготовлений Світовим банком та аудиторською компанією PwC, в якому оцінюється простота сплати податків у 190 країнах світу, Україна посіла 65 місце та втратила таким чином 11 пунктів. Втрата позицій України зумовлена насамперед активними діями інших держав, спрямованими на автоматизацію процесів та скорочення часу адміністрування податків, а також збільшенням фіскального навантаження на бізнес у нашій країні. Автоматизація та максимальне спрощення процедур стають світовими трендами. Завдяки цьому певні країни помітно покращили свої результати у рейтингу.

Україна офіційно заявила про свій намір запровадити міжнародний стандарт автоматичного обміну інформацією про фінансові рахунки з метою оподаткування (CRS Стандарт) у 2023 році.

Зазначається, що цей «потужний новий інструмент», який використовується вже більш ніж у 100 юрисдикціях, допоможе Україні отримувати додаткові податкові надходження шляхом виявлення випадків ухилення від сплати податків та сприятиме підвищенню рівня дотримання податкового законодавства.

За даними Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), у 2019 році 100 податкових адміністрацій обмінялися інформацією про 84 млн фінансових рахунків, на яких перебували активи близько 10 трлн євро. З кожним роком міжнародна мережа автоматичного обміну розширюється – у 2020 році обмін здійснили 105 країн, а у 2021 році ще чотири країни здійснять свій перший обмін.

Україна планує здійснити перший обмін інформацією у вересні 2023 року за звітний 2022 рік. Міжнародний автоматичний обмін інформацією про фінансові рахунки – це новітня практика взаємодії національних податкових адміністрацій, що здійснюється відповідно до Єдиного стандарту звітності (Common Reporting Standard, CRS), розробленого Організацією економічного співробітництва та розвитку.

Мета, яку переслідує кожна з держав, що беруть участь в автоматичному обміні, – встановити власних податкових резидентів, які мають рахунки за кордоном, і тим самим отримати можливість використати цю інформацію у податковому адмініструванні.

Список використаних джерел:

1. Демченко О. П., Сидоренко М. О. Механізм податкового контролю. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 35. С. 375–380.

2. Державна податкова служба України. URL: https://tax.gov.ua/diyalnist-/pokaznikiroboti/kontrolno-perevirochna-robota/

3. Дропа Я. Податкове навантаження та його влив на економіку України. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2018. № 19. С. 213–218.

4. Звіти про виконання Планів роботи Державної фіскальної служби України за 2016–2019 роки. URL: http://sfs.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/237691.html.

5. Квартальний звіт Ради бізнесомбудсмена (квітень–червень 2021). URL: https://boi.org.ua/files/54/vn/2q_21_ua_.pdf

6. Князькова В. Я. Роль Податкового кодексу України у вдосконаленні податкового контролю: Зб. наук. праць *«Управління розвитком»*. Харків: ХНЕУ, 2012. № 7 (128). С. 17–18.

7. Литвинчук І. Податковий контроль: напрями удосконалення. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 2. С. 19–24.

8. Марків Г. Податковий контроль: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економічні науки.* 2015. № 10 (3). С. 483–488.

9. Мельник М. І., Лещух І. В. Податковий контроль в Україні: проблеми та пріоритети підвищення ефективності: монографія. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України», 2015. 330 с.

10. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/uriad_skorotiv_stroki_dii_obmezhen_na_provedennia_podatkovikh_perevirok-2686

11. Податковий кодекс України. URL: http://sfs.gov.ua/nk/spisok2/glava-5--podatkoviy-kontrol/.

12. Податковий контроль: підручник / П. Ю. Буряк, Б. А. Карпінський, Н. С. Залуцька, В.З Білінський. Київ: Хай-Тек Прес, 2007. 608 с.

13. Податковий менеджмент: підручник / Ю. Б. Іванов, А. І. Крисоватий, А. Я. Кізима, В. В. Карпова. Київ: Знання, 2008. 525 с.

14. Рева Д. М. Метод податкового контролю як спосіб контрольного впливу. URL: http://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2014/01/Reva.pdf

15. Paying Taxes 2020: Access a new perspective. URL: https://www.pwc.com/payingtaxes.

16. Doing Business provides objective measures of business regulations for local firms in 190 economies. URL: https://www.doingbusiness.org/en/doingbusiness

РОЗДІЛ 10

СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УКРАЇНИ: АСПЕКТИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

10.1. Вплив Індустрії 4.0 на розвиток країн світу

Сучасні тенденції розвитку країн світу відбуваються в умовах цифрових трансформацій, мінливості і невизначеності, обумовлюючи появу нових якісних і кількісних факторів, що впливають на рівень макроекономічної стабільності економік. У світі простежується тенденція інтеграції цифрових технологій в усі сфери діяльності, спричиняючи докорінні зміни в технологіях, культурі і принципах створення нових товарів і послуг, ґрунтуючись на використанні в бізнесі таких сучасних технологій, як блокчейн, штучний інтелект, Інтернет речей, Big Data, хмарні технології, віртуальна реальність тощо. Використання технологій дозволяє збільшити цільову аудиторію, більшою мірою задовольнити потреби клієнтів, зменшити операційні витрати, надати нові та покращити вже існуючі цифрові послуги.

Існує парадокс, який повністю змінює розуміння світу та місця людини в ньому. Він полягає в тому, що якщо скласти інформацію, яку накопичило людство з початку свого існування до 2000-го року, то її буде менше, ніж ми продукуємо зараз протягом лише однієї хвилини.

Світова економічна криза, пандемія COVID-19 свідчать про значний дисбаланс розвитку економічних, соціальних і політичних процесів у різних країнах світу, про пасивність урядів у питаннях оперативного реагування на внутрішні та зовнішні загрози. Прогрес не стоїть на місці. Ми живемо в епоху четвертої промислової революції – Індустрії 4.0, що відбувається у сучасному глобалізованому світі, забезпечуючи перехід від традиційних лінійних даних і комунікації до даних і аналітики у реальному часі, стимулюючи фізичний процес ведення бізнесу у безперервному циклі. Протягом усього цього циклу доступ у реальному часі до даних і інтелекту забезпечується безперервним і циклічним потоком інформації і дій між фізичним і цифровим світами через інтерактивну серію з трьох етапів: фізичний – цифровий – фізичний. Для досягнення цього процесу Індустрія 4.0 об’єднує відповідні фізичні та цифрові технології, включаючи аналітику, адитивне виробництво, робототехніку, високопродуктивні обчислення,

обробку природної мови, штучний інтелект і когнітивні технології, передові матеріали та доповнену реальність. Етап «з фізичного в цифровий» передбачає збір інформації з фізичного світу і створення цифрових записів із «фізичних даних». На етапі від «цифрового в цифровий» відбувається обмін цінною інформацією за допомогою розширеної аналітики, аналізу сценаріїв і штучного інтелекту. На етапі «цифровий у фізичний» застосовуються алгоритми для перетворення рішень цифрового світу для стимулювання дій і змін у фізичному світі, що передбачає здатність діяти на основі даних та інформації.

Індустрія 4.0 – це значно більше, ніж просто передові технології. Мова йде про способи об'єднання цих технологій і про те, як організації можуть використовувати їх для свого розвитку й зростання, створення нових бізнес-моделей і можливостей, таких, як робототехніка, штучний інтелект, когнітивні технології, нанотехнології, квантові обчислення, Інтернет речей, адитивне виробництво, сучасні матеріали. Оцифровка операцій, виробництв, мереж постачання та продуктів дозволяє компаніям враховувати досвід, отриманий від людей і машин, аналітику і прогнози для прийняття якісних і цілісних рішень, для виробництва якісних нових продуктів і послуг, ефективнішого використання ресурсів, можливості прогнозування наступних потреб будування ефективних стратегій розвитку.

Індустрія 4.0 не тільки відкриває цифрову реальність, яка змінює правила виробництва, операції, робочу силу та суспільство, але й несе серйозні загрози, загострюючи питання фінансово-економічної безпеки. Суб'єкти господарювання змушені працювати в умовах безперервно мінливого середовища, що передбачає постійну адаптацію бізнесу шляхом цифрової трансформації до динамічних змін на стратегічному та тактичному рівні. Цифрова трансформація передбачає перегляд бізнес-стратегії, операцій, моделей, продуктів, маркетингового підходу, цілей шляхом використання цифрових технологій. Стратегічний підхід до трансформації заснований на позначенні чітких цілей; досягненні швидких результатів та їх закріпленні на початкових стадіях; на оперативному відборі і розвитку успішних ініціатив в інтерактивному режимі; на реалізації та підтримці процесу перетворень з метою закріплення змін в культурі і підходах [1].

Аналіз досліджень Pricewaterhouse Coopers свідчить, що збільшення рівня цифрової трансформації країни на 10 % приводить до зростання ВВП на душу населення до 0,75 %. Згідно з висновками ресурсу Academics, зростання цього ж показника на 10 пунктів призводить до зниження рівня безробіття на 1,02 %. Окрім того, за висновками компанії Accenture, цифрові технології можуть стати поштовхом для швидшого економічного розвитку, що збільшить до одного трильйона доларів ВВП найбільших країн світу, що входять до ТОП-10 [2]. З урахуванням цього на наступний

період часу з метою зміцнення системи національної і фінансово-економічної безпеки Україна визначила свою стратегію розвитку, направлену на цифровізацію всіх галузей життя.

Розглянемо детальніше технології, які мають найбільший потенціал забезпечення цінностей від цифрових трансформацій.

1. Big Data – соціально-економічний феномен, який пов'язано з появою нових технологічних можливостей для обробки великих даних. Це сукупність підходів, технології аналізу, інструментів та методів обробки величезних обсягів структурованих і неструктурованих даних для отримання результатів, прийнятних для людини. Технології аналізу великих даних щорічно розростаються в геометричній прогресії, дозволяючи розпоряджатися активами і ризиками, зберігати і нарощувати клієнтську базу, допомагаючи прогнозувати ситуацію на будь-якому рівні: від оцінки благонадійності позичальника до економічної ситуації в окремому регіоні країни. Аналітику Великих даних використовують, щоб зрозуміти привабливість товарів і послуг, спрогнозувати попит на ринку і реакцію на рекламну кампанію. Робота з Big Data допомагає фірмам залучити більше потенційних клієнтів і примножити доходи, раціонально використовуючи ресурси і будуючи грамотну бізнес-стратегію. Для оперативного аналізу зібраних масивів інформації необхідні обчислювальні потужності суперкомп'ютерів та економічні, інноваційні методи обробки інформації і надання висновків. Аналіз Big Data починається з їх збору. Інформацію отримують звідусіль: зі смартфонів, кредитних карток, програмних додатків, автомобілів, бізнес-транзакцій, інтелектуальних пристроїв (IoT), промислового обладнання, соціальних мереж, камер спостереження, веб-сайтів тощо. Завдяки різним форматам і шляхам виникнення Big Data мають різні характеристики, пов'язані з великими обсягами, швидкістю обробки і різними форматами даних. Важливим є не обсяг інформації, а можливості, які надає її аналіз. Big Data об'єднують релевантну і точну інформацію з кількох джерел, щоб найбільш точно описати ситуацію. Аналізуючи інформацію з соціальних мереж і пошукових запитів, компанії оптимізують стратегії цифрового маркетингу і досвід споживачів. Наприклад, відомості про рекламні акції своїх конкурентів дозволяють керівництву фірми запропонувати більш вигідний «індивідуальний» підхід клієнту. Компанії, урядові установи, постачальники медичних послуг, фінансові та академічні установи використовують можливості Великих даних для покращення бізнес-перспектив і якості обслуговування клієнтів.

2. Машинне навчання (Machine Learning, ML), нейронні мережі та штучний інтелект (Artificial Intelligence).

Машинне навчання, нейронні мережі – це набір алгоритмів, які дозволяють вирішувати задачі, наприклад, класифікації, прогнозування якихось властивостей з даних різного типу; це прийом імітувати результат роботи

інтелекту людини за допомогою алгоритмів та програм. Ключовий принцип машинного навчання полягає в тому, що, на відміну від програм з закодованими вручну інструкціями для виконання конкретних завдань, ML дозволяє системі самостійно розпізнавати шаблони і робити прогнози, отримані під час навчання на великих наборах даних. Саме ці технології дозволяють авторизувати комп'ютеру та смартфону користувача за обличчям або відбитком пальця. Завдяки ML Інтернет-магазини пропонують схожі продукти або рекомендують їх згідно з уподобаннями користувачів. Магазин може визначати кількість конкретних товарів, які треба закупити за результатами обробки масиву попередніх продаж. Система «тренується» та вчиться враховувати популярні тренди, сезонність, особливості конкретного бізнесу в конкретному магазині та безліч інших факторів. Альтернативою продавця або консультанта з питань вибору товару стали роботи-помічники. Вони також стали альтернативою фінансовим консультантам з банківських питань та іншим фінансовим операціям в режимі онлайн.

Технології машинного навчання застосовуються у бізнесі та економіці, наприклад, для передбачення цін, визначення вартості товару або послуги.

Дуже швидко розвиваються напрями Deep Learning та нейронні мережі. Постійно з'являються нові алгоритми, які за допомогою нейронних мереж дозволяють розпізнавати образи, зображення, об'єкти, якісно обробляти відео, величезні та складні медіафайли. Сьогодні відео-контент неможливо обробляти вручну, адже його багато у всіх сферах життя від розваг до систем безпеки.

Машинне навчання і штучний інтелект прискорюють роботу бізнесу, роблять його більш ефективним, виводячи на новий рівень. Вони дозволяють менеджерам розв'язувати багатовимірні проблеми, які вимагають нетрадиційних підходів. Витрати можна оптимізувати завдяки роботизованій автоматизації процесів. Засоби ML роблять можливим появу нових бізнес-моделей, автоматизуючи завдання за допомогою систем комп'ютерного зору, обробки природної мови та розпізнавання мовлення. Вони допомагають автоматизувати системні операції, стежити за ефективністю підприємства і виявляти спроби шахрайства.

Штучний інтелект – це програма, що здатна до синтезу, самостійного аналізу, обробки інформації і отримання унікального результату при введені людиною початкових даних. Прикладами масового застосування систем штучного інтелекту можна вважати роботизовані системи, безпілотні транспортні засоби, автоматизоване обслуговування клієнтів за допомогою голосового помічника, який розпізнає мову і адекватно відповідає на питання.

3. Блокчейн (Blockchain) – це технологія, що дозволяє створювати цифровий регістр транзакцій і проводити їх усередині розподіленої мережі

пристроїв. Кожен учасник мережі управляє регістром без централізованого адміністрування за допомогою криптографії. У блокчейн-мережі транзакції відбуваються в режимі 24 / 7. Усі процеси відбуваються прозоро, ризики мінімальні, посередник відсутній. Користувачі мережі можуть контролювати свої дані і транзакції. Сьогодні для Української банківської системи стало реальністю використання технології блокчейн. У 2015 р. «ПриватБанк» став першим українським банком, що інтегрував систему блокчейн і біткоін в якості розрахункового інструменту.

4. Інтернет речей (Internet of Things, IoT) – це мережа речей, які підключені до мережі Інтернет. В якості речей можуть бути IoT-пристрої і ізичні об'єкти, оснащені IoT. Це широкий спектр засобів від споживчих пристроїв, таких як рішення для розумного будинку або трекери домашніх вихованців, до індустріальних активів, таких як машини, роботи, нафтогазові комплекси тощо. Для запровадження системи IoT потрібно обладнання, яке розпізнає один одного, може одержувати необхідну інформацію і буде на зв'язку з комп'ютером, що обробляє дані. Обмін даними і підключення може здійснюватися за допомогою Wi-Fi, Bluetooth або навіть LTE. Систему поєднує програмне забезпечення, яке написано спеціально для збору, обробки та управління даними. Інтернет речей найчастіше працює за протоколом LoRaWan (далекі відстані) і може бути впровадженим як на відкритому просторі, так і в приміщенні. Базові станції завжди налаштовані до потрібного діапазону частоти, на якій приймають сигнали і запити від інших пристроїв. Сервер управляє всіма базовими станціями. Обробкою і передачею інформації абоненту займається сервер додатків. Сферами застосування IoT можуть бути:

– промисловість – програмні системи, сенсори, аналіз даних, розумні машини і обладнання;

– розумний будинок з розумною системою кондиціонування та обігріву, захисту від пожарів, системою безпеки і спостереження тощо;

– охорона здоров'я – медичні дрони, індивідуальний підхід до пацієнтів, аналіз роботи лікаря;

– сільське господарство – прогноз кліматичних змін, обладнання для перевірки складу ґрунту, відстеження стану здоров'я і місця знаходження тварин;

– побут – для автомобілів, смартфонів і гаджетів;

– ритейл – безконтактна оплата і спеціальні програми для покупок і доставки онлайн.

За прогнозами експертів агентства GSMA Intelligence у 2025 році у всьому світі буде 3,1 млрд мобільних підключень пристроїв категорії Інтернет речей (IoT), серед яких буде 1,8 підключень через ліцензовану технологію LPWA (енергоефективна мережа далекого радіуса дії). В телеко-

мунікаційній асоціації GSMA стверджують, що 23 мобільні оператори запустили по всьому світу 41 мобільну мережу в стандартах NB-IoT і LTE-M.

5. Хмарні технології – це технології розподіленої обробки цифрових даних, за допомогою яких інтернет-користувач отримує комп'ютерні ресурси як онлайн-сервіс. Усі необхідні для роботи програми та їх дані знаходяться на віддаленому інтернет-сервері і тимчасово кешуються на комп'ютері користувача, який має доступ до власних даних, але не піклується про інфраструктуру, операційну систему та програмне забезпечення, з яким він працює. Існують три основні категорії послуг хмарних обчислень:

– програмне забезпечення як послуга (SaaS), приклад – Microsoft 365. Користувачі отримують базові обчислювальні ресурси і використовують їх для створення власних операційних систем і додатків. Споживач не керує базовою інфраструктурою хмари, але контролює системи зберігання інформації, розгорнуті додатки;

– платформа як послуга (PaaS), приклад – salesforce.com. Користувач має можливість встановлювати власні додатки на платформі, яка надається провайдером послуги. Він не керує базовою інфраструктурою хмари: мережами, серверами, операційними системами та системами зберігання даних, але контролює розгорнуті додатки і деякі параметри конфігурації середовища хостингу;

– інфраструктура як послуга (IaaS), приклад – Rackspace. У «хмарі» зберігаються дані, пов'язані з ними програми, а користувачеві для роботи потрібно тільки веб-браузер. Споживач користується додатками провайдера, який працює в хмарній інфраструктурі. При цьому користувач не керує базовою інфраструктурою хмари – мережами, серверами, операційними системами, системами зберігання, навіть індивідуальними налаштуваннями додатків за винятком деяких налаштувань конфігурації програми.

Сьогодні в світі технологічними лідерами, що задають тренди в розвитку хмарних IaaS сервісів, є компанії AWS, Azure, Google Cloud. Так, компанія AWS у своєму портфоліо має більше 100 сервісів (IaaS, SaaS, PaaS). Хмарні обчислення дозволяють аналізувати дані організації для пошуку шаблонів і відомостей, робити прогнози, покращувати їх і приймати оптимальні бізнес-рішення.

Для власників бізнесу хмарні технології – це економічна привабливість і нові можливості для компанії. При використанні «хмарних» рішень немає необхідності вилучати великі кошти з обороту на покупку програмного забезпечення. SaaS-рішення переводять капітальні витрати в операційні, дозволяючи бізнесу залишатися більш конкурентоспроможними. Для IT-фахівців хмарні технології заощаджують час і дозволяють сконцентруватися на завданнях, специфічних для бізнесу компанії. Звичайний користувач отри-

мує можливість доступу до бізнес-додатків з будь-якої точки світу, більш ефективно спілкується з колегами та клієнтами, має можливість колективної роботи зі співробітниками над документами в режимі реального часу, що дозволяє значно розвантажити власний робочий графік і збільшити продуктивність праці.

Зараз в «хмари» можливо перенести практично будь-які сервіси або навіть повністю IT-інфраструктуру компанії. Дійсно, сервіси для спільної роботи та внутрішніх комунікацій, такі як Microsoft Lync Server, Microsoft SharePoint Server і Google Apps, швидко стають популярними серед підприємців, однак ці сервіси тільки незначна частина хмарних можливостей.

Хмарні технології – це новий крок вперед у сфері розподілу обробки даних, в якій ресурси і потужності надаються як сервіс. Основні відмінності хмарних технологій від класичної моделі – це надійність, доступність і масштабованість IT-інфраструктури компанії, а також скорочення витрат на її обслуговування. Якщо говорити про самого користувача, то для нього це відсутність будь-яких клієнтських додатків, все, що необхідно, – це будь-який браузер і доступ до мережі Інтернет.

Активно мігрують в хмари фінансові структури, страхування, роздріб і державні організації. Завдання вирішуються найрізноманітніші – від виносу в хмари тільки електронної пошти або документообігу до повної міграції. Багато компаній приваблює можливість знизити витрати або забезпечити безперебійну роботу критично важливих додатків для бізнесу, але вони не можуть забезпечити професійну технічну підтримку власними силами. Звичайні користувачі вже давно використовують хмарні технології, такі як пошта, браузерні ігри, контент у соціальних мережах, причому додатково нічого не потрібно, крім Інтернет-з'єднання.

До основних переваг хмарних технологій можна віднести економічність, мобільність, еластичність, високу доступність сервісів, можливість самообслуговування і збереження даних.

Економічність. Хмарні технології дають змогу суттєво знизити витрати на створення центрів обробки даних, закупівлю апаратних і програмних рішень, серверного обладнання, утримання IT-персоналу тощо.

Мобільність. Хмарні технології дають доступ до свого робочого місця, віртуального комп'ютера, баз даних, корпоративних мереж незалежно від свого місцезнаходження, маючи безперебійний доступ до інтернету.

Еластичність. За допомогою хмарних технологій стає можливим швидко вносити зміни у корпоративну IT-інфраструктуру залежно від нагальних потреб організації (установа купує стільки ресурсів, скільки необхідно на поточний момент). Ресурси хмари потужні, і можна замовити віддалено суперкомп'ютер або інфраструктуру для організації, не маючи жодних проблем з оновленням програмного забезпечення. Хмарні сервіси можуть

масштабуватися автоматично і практично необмежено, тому у період важких навантажень не потрібно вводити додаткові інформаційні ресурси.

Висока доступність. Доступність хмарних сервісів на рівні 99,5 % часу, а деякі провайдери надають безперебійний доступ на рівні 99,9 % часу.

Самообслуговування. Без взаємодії з представником постачальника послуг організація самостійно визначає і змінює обчислювальні потреби.

Збереження даних. Усі дані автоматично зберігаються у «хмарі», так що не потрібно додатково резервувати інформацію.

Незважаючи на наявні переваги, існують певні ризики, пов'язані з хмарними технологіями, а саме:

1. Атака на гіпервізор. Основною функцією гіпервізора є розподіл ресурсів між комп'ютерами. Атака може так пошкодити гіпервізор, що одна віртуальна машина матиме доступ до пам'яті та ресурсів іншої. Також можливе перехоплення трафіка.

2. Атака на системи управління. Чимало віртуальних машин потребують системи управління, яка може контролювати створення, перенесення та утилізацію віртуальних машин. Втручання призводить до виникнення віртуальних машин-невидимок, що можуть заблокувати інші віртуальні машини.

3. Стабільне з'єднання. Використання «хмарних» технологій потребує постійного, безперебійного підключення до інтернету. Ризик відсутності з'єднання можна зменшити, кешуючи дані.

4. Залежність від постачальника хмарних технологій. Через значні витрати, пов'язані з переходом у «хмарне» середовище, досить проблематично швидко знайти провайдера, який гарантуватиме відповідний рівень «хмарних» рішень з урахуванням «розумних» грошових та часових витрат.

5. DDOS-атаки – це напад на систему з метою зробити недоступними комп'ютерні ресурси. Найпоширенішим методом нападу є насичення великою кількістю запитів атакованого.

Сьогодні у світі важливим напрямом віртуалізації фінансів стає застосування міжнаціональними корпораціями хмарних сервісів, а саме інтегрованих модулів корпоративного управління, до яких відносять управління фінансами, систему бухгалтерського обліку, звітності, бюджетного планування, податкових видатків тощо. Прикладом найпоширеніших хмарних сервісів є Oracle Financial Analytics та Oracle E-Business Suite. Хмарний сервіс Oracle Financial Analytics надає організаціям краще бачення факторів, що впливають на доходи, витрати і вартість акціонерних акцій. Oracle Financial Analytics є модульним компонентом сімейства Oracle, інтегрованих бізнес-додатків (Business Intelligence Applications), що інтегруються з іншими модулями, такими як Oracle E-Business Suite, PeopleSoft, JD Edwards, Siebel, Fusion Applications, SAP тощо, дозволяючи організаціям здійснювати більш

швидке прийняття рішень, необхідних для побудови традиційного бізнесу, допомагаючи контролювати створення доданої вартості компанії по всьому ланцюжку, починаючи від закупівлі ресурсів і закінчуючи кінцевим клієнтом.

10.2. Законодавче підґрунтя забезпечення соціально-економічної та фінансової безпеки України

Складним був шлях України до незалежності, і тому питання безпеки були завжди у центрі уваги керівництва країни. Стаття 17 Конституції України, яка була прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року, визначає: «забезпечення інформаційної та економічної безпеки країни є однією з найважливіших функцій держави, а також справою всього українського народу, що за пріоритетністю знаходяться поруч з захистом суверенітету та збереження територіальної цілісності України» [3].

Головні напрями державної політики щодо забезпечення національної безпеки України в економічній сфері, національні інтереси, зовнішні та внутрішні загрози ґрунтовно сформульовані у документі «Про Концепцію (основи державної політики) національної безпеки України», який було схвалено Верховною Радою України 16 січня 1997 року [4]. Документ втратив чинність у 2003 році.

У березні 1998 р. було підписано Указ Президента України «Про Раду національної безпеки і оборони України» від 30.08.1996 № 772/96, в якому зазначалися повноваження та функції головного в країні, згідно з Конституцією України (ст. 107), та координуючого органу з питань національної безпеки Ради національної безпеки і оборони України [5]. Документ втратив чинність у 2005 році.

У 2003 р. для забезпечення економічної безпеки України був прийнятий Закон України «Про основи національної безпеки України» від 19.06.2003 № 964-IV [6]. Закон визначав «головні засади державної політики, що мають спрямованість на захист національних інтересів, гарантують безпеку особи, суспільства і держави в цілому від впливу загроз як зовнішнього, так і внутрішнього характеру в усіх сферах життєдіяльності, за якими закріплені правові основи національної безпеки та принципи її забезпечення, систематизовано загрози національним інтересам і національній безпеці, зокрема в економічній сфері» [6]. Закон втратив чинність на основі прийняття нового закону «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 № 2469-VIII [7].

Законодавчим підґрунтям соціально-економічної та фінансової безпеки України виступили такі документи:

– Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України» від 02.03.2007. № 60,

який затверджував «основні індикатори стану економічної безпеки, їхні порогові, оптимальні та граничні значення, а також методи розрахунку інтегрального індексу економічної безпеки» [8]. Наказ втратив чинність на підставі Наказу Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» від 29.10.2013 № 1277 [9];

– закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» від 1 липня 2010 року № 2411-VI, який спонукає до постійного моніторингу і оновлення нормативної і законодавчої бази, приведення усіх існуючих стратегічних документів у сфері безпеки у відповідність із даним законом [10];

– рішення Ради національної безпеки і оборони України від 17 листопада 2010 року «Про виклики та загрози національній безпеці України у 2011 році». Документ зазначав, що основним і першочерговим завданням розвитку держави та формування довгострокової стратегії розвитку має бути розробка концепції забезпечення національної безпеки України у фінансовій сфері. Документ також обґрунтовував необхідність створення нового інституту – Державного банку реконструкції і розвитку [11]. Документ втратив чинність на підставі указу Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про скасування деяких рішень Ради національної безпеки і оборони України» та визнання такими, що втратили чинність, деяких указів Президента України» [12];

– указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 8 червня 2012 року «Про нову редакцію Стратегії національної безпеки України», де визначено «механізм захисту інтересів держави від зовнішніх і внутрішніх загроз, основні завдання, пріоритетні цілі та головні принципи» [13];

– розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері» від 15 серпня 2012 року [14], де визначено існуючі загрози національним інтересам у фінансовій сфері та основні ризики. Концепція визначала головні напрямки проведення структурних економічних реформ з метою забезпечення цінової і фінансової стабільності;

– указ Президента «Про стратегію сталого розвитку «Україна–2020» (Основні положення) [15], де зазначені основні напрямки та пріоритети розвитку України на період до 2020 року;

– закон України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 року [16], в якому схвалено «основні принципи національної безпеки і оборони, цілі та головні засади державної політики, що гарантуватимуть суспільству і кожному громадянину захист від загроз».

З перших років незалежності Україна обрала своїм стратегічним пріоритетом курс на європейську інтеграцію. Правовою основою відносин

Україна – ЄС стала Угода про партнерство та співробітництво від 14 червня 1994 року, яка набула чинності 1 березня 1998 року [17]. 16 вересня 2014 року Верховна Рада України та Європейський Парламент синхронно ратифікували Угоду про асоціацію між Україною та ЄС, яка визначала якісно новий формат відносин між Україною та ЄС на принципах «політичної асоціації та економічної інтеграції» і була стратегічним орієнтиром системних соціально-економічних реформ в Україні. Передбачена Угодою поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі між Україною та ЄС визначала правову базу для вільного переміщення товарів, послуг, капіталів, частково робочої сили між Україною та ЄС, а також регуляторного наближення, спрямованого на поступове входження економіки України до спільного ринку ЄС. Після тривалого процесу ратифікації 1 вересня 2017 року Угода про асоціацію між Україною та ЄС набула чинності у повному обсязі.

10.3. Цифрова інтеграція України з країнами ЄС

Для України сьогодні питання розвитку цифрової економіки, формування системи національної і фінансово-економічної безпеки стають найактуальнішими, шо безпосередньо пов’язано з новим вектором розвитку держави – цифровою інтеграцією України з ЄС, низькими показниками соціально-економічного розвитку, кризовими явищами, визнаними пандемією COVID-19, падінням рівня життя населення, зростання безробіття, втратою частини території, а також гібридною війною, яку розв’язала Російська Федерація. Основні показники соціально-економічного розвитку України суттєво нижче, ніж у країнах ЄС. Так, значення Індексу людського розвитку України у 2019 р. склало 0,78 (74 місце серед 189 країн світу), тоді як середнє значення цього показника в країнах ЄС складало 0,89. Значення Індексу соціального прогресу, що свідчить про досягнення країн світу за рівнем суспільного добробуту та соціально-економічного прогресу, у 2020 р. в Україні дорівнювалося 73,4 (63 місце серед 163 країн світу), середнє значення цього показника по країнах ЄС склало 86,8. Окрім того, українці у середньому живуть на 8 років менше, ніж громадяни країн ЄС. Так, очікувана тривалість при народженні в Україні складає 72 роки, тоді як у країнах ЄС 80,1 рік. Сповільнення соціально-економічного розвитку обумовлено низьким рівнем валового внутрішнього продукту в розрахунку на душу населення. Цей показник в Україні у 2019 р. склав 2963,5 доларів США, а в середньому в країнах ЄС – 32657,5 доларів США. Серед європейських країн Україна є найбіднішою. За даними Євростату, у 2020 р. найнижча мінімальна заробітна плата була зафіксована у Болгарії – 312 євро. В Україні цей показник становив 4723 грн (170,6 євро). В Україні спостерігається суттєве розшарування населення за рівнем доходів. Так, у 2019 р. на 10 %

найбіднішого населення припадало 4,4 % сукупних доходів, а на 10 % найбільш заможного населення – 21,4 %. Ці статистичні дані свідчать про загострення соціальної небезпеки і потребу у формуванні законодавчого підґрунтя та системи заходів, спрямованих на захист соціально-економічної сфери національної економіки України від внутрішніх та зовнішніх загроз. Незважаючи на зазначене, Україна рухається вперед шляхом створення цифрової держави.

У «Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018–2020 роки», яка схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 17.01.2018 р. № 67-р. розроблені заходи щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначення критичних сфер та проектів цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій.

У межах Концепції «цифровізація» трактується як «насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливлює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір [19]. Цілями Концепції є:

– прискорення економічного зростання та залучення інвестицій;

– трансформація секторів економіки в конкурентоспроможні та ефективні;

– технологічна та цифрова модернізація промисловості та створення високотехнологічних виробництв;

– доступність для громадян переваг та можливостей цифрового світу;

– реалізація людського ресурсу, розвиток цифрових індустрій та цифрового підприємництва [19].

Головною метою Концепції визначено «реалізацію прискореного сценарію цифрового розвитку як найбільш релевантного для України з точки зору викликів, потреб та можливостей» [19], а також досягнення певних конкретних місць для країни у міжнародних рейтингах.

У Концепції окреслено і проблеми безпеки, що визначаються наступним чином: «інформаційна безпека, кібербезпека, захист персональних даних, недоторканність особистого життя та прав користувачів цифрових технологій, зміцнення та захист довіри у кіберпросторі є, зокрема, передумовами одночасного цифрового розвитку та відповідного попередження, усунення та управління супутніми ризиками» [19].

У п. 33 Концепції передбачено розроблення плану заходів із стимулювання та підтримки запровадження технології блокчейн у сфері державного управління та інших сферах. У тексті цього документа блокчейн визначається як «програмно-комп'ютерний алгоритм децентралізованого публічного або приватного реєстру чи бази даних, функціонування якої забезпечується шляхом взаємодії через інтернет однорангової мережі або будь-яким іншим способом, що гарантує належний криптографічний захист усіх записів, транзакцій, проведених з використанням відповідної технології» [19].

У тексті Концепції в розділі, присвяченому Плану заходів щодо реалізації Концепції, блокчейн трактується не як програмно-комп'ютерний алгоритм, а як технологія. Ми вважаємо, що трактування блокчейну як алгоритму не дозволяє ефективно оперувати зазначеним терміном, визначаючи конкретні заходи. У випадках, коли мова йде про правові проблеми, про державне регулювання, підтримку, реалізацію в певних сферах, блокчейн розглядається як технологія. Вважаємо, що для більш широкого дослідження технологій, які можуть застосовуватись в інтересах довіри зокрема, мова повинна йти не про суто блокчейн, а про технології розподілених реєстрів (DLT), що використовується досить широко у цифровій фінансовій сфері (fintech).

Розглянемо існуючий в Україні правовий механізм захисту інформації, який регламентовано Законом України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» від 05.07.1994 р. № 80-94ВР з відповідними змінами і доповненнями від 04.07.2020 р. [20]. Цей Закон визначає об'єкти, суб'єкти відносин, порядок доступу до інформації, умови обробки інформації, забезпечення її захисту, відносини між суб'єктами та повноваження державних органів. На прикладі застосування блокчейн-технологій до ведення державних реєстрів можливо визначити, що юридично вона взагалі не може бути застосована до інформації, яка підлягає захисту, з огляду на те, що неможливо визначити, хто є власником системи у розумінні приписів вказаного Закону. На прикладі застосування новітніх технологій до певних видів державних реєстрів можливо визначити, що технічні можливості доступу до технології де-факто надають іноземні юридичні особи. Підстав вважати, що інформація з державних реєстрів може бути відкритою у будь-якому випадку, наразі немає, оскільки вона обов'язково міститиме персональні дані. Таким чином, на прикладі «блокчейн-технологій» можливо відразу визначити складнощі у втіленні технологій з огляду на вимоги законодавства стосовно захисту інформації. Зазначені проблеми безумовно впливають на національну безпеку і повинні бути враховані при відповідних заходах, спрямованих на належне правове регулювання.

Актуальні загрози національній безпеці України визначено Стратегією національної безпеки України, яку затверджено 14 вересня 2021 року

Президентом України Володимиром Зеленським, схвалено Радою національної безпеки й оборони України [21]. У документі серед поточних і прогнозованих загроз національній безпеці та національним інтересам України згадуються такі інформаційні виклики:

– гібридна війна, яку веде Російська Федерація для відновлення свого впливу в Україні, із застосуванням, зокрема, інформаційно-психологічних і кіберзасобів;

– деструктивна зовнішня і внутрішня пропаганда, яка, використовуючи суспільні суперечності, розпалює ворожнечу, провокує конфлікти і підриває суспільну єдність. На сьогодні цю пропаганду складно нейтралізувати через відсутність цілісної інформаційної політики держави і слабкість системи стратегічних комунікацій;

– стрімке зростання ролі інформаційних технологій в усіх сферах життя;

– поширення коронавірусної хвороби COVID-19 викрило критичні проблеми в системах охорони здоров'я, соціального захисту та в інформаційній сфері.

У Стратегії передбачено створення системи стратегічних комунікацій; публічне обговорення актуальних проблем суспільного розвитку, підвищення рівня медіакультури суспільства, розвиток конкуренції у сфері надання інформаційних послуг населенню, цифрову трансформацію, поширення цифрової грамотності, розвиток системи кібербезпеки, створення сприятливих (зокрема фінансових) умов і стимулювання інновацій в інформаційній та телекомунікаційній сферах.

Зазначені у Стратегії загрози можуть бути пов'язаними напряму, як з технологіями, оскільки мова йде про збереження у державних реєстрах критично важливої інформації. У цьому випадку існуючий законодавчий порядок захисту інформації має бути дотриманий при будь-якому переводі реєстрів на інші носії. Загрози можуть також стосуватися використання технологій маніпулювання свідомістю, які в епоху технологій трансформуються – від традиційних друкованих засобів масової інформації до новітніх соціальних мереж. Існуючі законодавчі засоби протидії маніпулюванню свідомістю в умовах сучасного світу є неефективними. Адже можливо заборонити розповсюдження на території держави друкованої продукції, але стосовно отримання оцифрованих копій тієї ж продукції юридична заборона не діє.

Блокування певних Інтернет-ресурсів, у першу чергу пов'язаних, наприклад, з електронною торгівлею, також не досягає цілей, оскільки розвиваються нові технології розповсюдження інформації, хоча б на основі P2P (Peer-to-Peer).

Залишається складним питанням проблема протидії інформаційно-психологічним впливам та їх проявам, оскільки заходи блокування досту-

пу до інформації, що існують сьогодні, далеко не завжди є ефективними. Сама по собі блокчейн-технологія повинна досить обережно застосовуватись при зберіганні інформації державних реєстрів. Імовірно, більш доцільним було б вживання в існуючих системах її криптографічної складової на рівні протоколів.

Технології стрімко розвиваються, а законодавча база не встигає за їх змінами, тому необхідно комплексне та ґрунтовне вирішення питання оновлення законодавства щодо захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах.

6 лютого 2020 року Президентом України було запущено національний проект цифрової держави через презентацію порталу та додатка державних онлайн-послуг «Дія», за допомогою якого, за словами президента, «держава стала зручним, простим і зрозумілим сервісом для громадян і бізнесу». Додаток постійно оновлюється шляхом включення в нього нових державних електронних послуг, до яких відносяться цифрові водійські права, цифрове свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу, BankID, цифровий поліс страхування на авто, цифровий студентський, цифровий паспорт, цифровий закордонний паспорт, COVID-сертифікат тощо. Його можна безкоштовно завантажити у App Store та Play Market. Ідентифікація користувачів відбувається за допомогою технології BankID через систему Національного банку та Приватбанку.

Для формування та реалізації стратегії цифровізації створене Міністерство цифрової трансформації (Мінцифра), яке є центральним засвідчувальним органом у сфері електронних довірчих послуг, до компетенції якого належить розвиток широкосмугового доступу до інтернету, телекомунікаційних мереж та ІТ-індустрії.

Україна є першою країною, у якій прирівняні електронні паспорти до паперових; активно розвивається процес реєстрацій бізнесу онлайн. До 2024 року планується переведення в режим онлайн 100 % державних послуг та створення найзручнішої цифрової держави з комфортними послугами.

Два з половиною роки тому важко було уявити, що у разі аварії можна буде спілкуватися зі страховкою в смартфоні. Про електронний поліс або віддалену фіксацію ДТП мови навіть не йшлося. За статистикою компаній-учасниць Моторного страхового бюро України (МТСБУ), стогодні у середньому 30–50 % договорів обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності (ОСЦПВ) укладається в електронному вигляді. У 2020 році загальна кількість таких договорів перевищила 2 млн шт. Для укладення електронного договору достатньо увійти на офіційний сайт страховика ОСЦПВ, самостійно ввести дані про транспортний засіб, водійський стаж тощо і в автоматичному режимі прорахувати вартість автоцивілки. Фіксація

ДТП теж може відбуватися онлайн. Повідомити про ДТП у страхову компанію можна за допомогою електронного євро-протоколу, який можна заповнити на сайті або у смартфоні. Це дозволяє уникнути паперової тяганини і необхідності очікувати приїзду поліції. За три квартали 2021 року вже 2728 ДТП було зафіксовано віддалено. З жовтня 2017 по жовтень 2020 року кількість електронних євро-протоколів перевищила 5 тисяч. З лютого 2018 року в електронному вигляді стало можливо фіксувати ДТП й укладати страхові договори. На початку роботи електронної системи укладалося кілька тисяч полісів щомісяця, зараз мова йде про 200-300 тисяч нових полісів ОСЦПВ, отриманих онлайн. Сьогодні оцифровані важливі сервіси для учасників ринку ОСЦПВ, такі, наприклад, як онлайн-комунікації з іноземними Бюро, що входять до міжнародної системи страхування «Зелена карта». В онлайн перейшло спілкування з аварійними комісарами. Поступово в МТСБУ впроваджується електронна система роботи з документами [22].

За даними досліджень американської компанії Chainalysis, у 2021 році Україна обіймає четверту сходинку у світі в рейтингу глобального індексу сприйняття криптоактивів і, щоб надалі розбудовувати криптоіндустрію, в Україні потрібно створити правове поле, вирішити питання фінансово-економічної безпеки, зробити легальні умови для діяльності та розвитку криптокомпаній. Все зазначене потребує особливої уваги до захисту персональних даних, що передбачає авторизацію через BankID, передачу і збереження даних на смартфоні користувача виключно у зашифрованому вигляді, посилення процедури автентифікації між додатком та сервером. Так дані користувачів не зберігаються на сторонніх сховищах, а передаються транзитом через захищений хмарний сервер.

Сьогодні всі світові практики засновані на інтернеті та сучасних IT технологіях, тому найважливішою є проблема створення глобального безпечного онлайн-середовища для людини. Всесвітня мережа Інтернет створює для людини необмежені можливості від індустрії розваг до навчання та ведення бізнесу. Однак, разом з цим, вона породжує і такі проблеми, як шахрайство, дезінформація, кібербулінг, експлуатація дітей чи заклики до насильства, політичні маніпуляції тощо.

Для поєднання зусиль багатьох країн, направлених на боротьбу зі шкідливим контентом у мережі, 29 червня 2021 року Світовий економічний форум оголосив про створення Глобальної коаліції з цифрової безпеки, до якої, разом з Україною, долучилися компанії Microsoft та NetClean, організація UNICEF, представники урядів країн США, Великої Британії, Сінгапуру, Австралії та інші. Виділено такі напрями розвитку глобальної коаліції, як підвищення балансу конфіденційності та захисту, чесна конкуренція між гравцями ринку технологій та ефективна міжвідомча співпраця для запобігання шкідливому контенту, спільні практики щодо стандартів безпеки.

В сучасних умовах користувачами мережі Інтернет виступають величезні корпорації, бізнес-структури, суб'єкти господарювання різних форм власності, які мусять швидко адаптуватися до сучасних «цифрових» реалій, поєднуючи традиційні та цифрові методи управління. Зараз можна звільнитися від прив'язки до місця, переводячи роботу в онлайн: починаючи від реєстрації компанії, платіжних операцій, завершуючи офісними розмовами в Zoom. Можна фізично бути в одному місці, при цьому укладати угоду з партнером з іншого міста в режимі онлайн, маючи при цьому лише notebook і навички тайм-менеджменту. Цифровізація суспільства стрімко породжує проблему захисту критичних даних і бізнесу від корпоративного е-шпіонажу. В інтернет-просторі існують зовнішні і внутрішні загрози. В якості зовнішніх загроз виступають шкідливе програмне забезпечення, фішинг, DDoS-атаки, проникнення в мережу, ботнети, втрата пристроїв зі збереженими паролями. До внутрішніх можна віднести витоки конфіденційної інформації через співробітників чи підрядників та вразливе програмне забезпечення.

За результатами досліджень аналітичної компанії Deloitte &Touche LLP, 90 % хакерських атак зазнають саме критичні дані компаній та ті, що дають їм конкурентну перевагу. Це означає, що традиційні цілі конфіденційності, цілісності та відкритості бізнесу розширюються і ключовими стають: приватність, безпека та надійність даних. За даними прогнозів компанії Deloitte, у 2023 році 75 % організацій світу повністю змінять підхід до управління кібербезпекою.

В умовах діджиталізації та віддаленої зайнятості для збереження даних бізнесу важливо переглянути пріоритети суб'єкта господарювання, його місію та візію, концепцію захисту даних, визначити перелік пріоритетних ризиків для бізнесу, створити або оновити стратегію управління ризиками, визначити нові фізичні, мобільні та кіберзасоби контролю безпеки. Розробка статуту з кібербезпеки стане гарною інвестицією у майбутнє компанії, роблячи її більш надійним партнером.

Для користувачів мережі Інтернет з метою захисту персональних даних існують такі основні правила роботи, на яких засновуються принципи кібергігієни в компанії:

– користуйтеся ліцензійним програмним забезпеченням на усіх пристроях, зокрема на телефонах, планшетах, комп'ютерах;

– систематично оновлюйте все програмне забезпечення;

– установлюйте firewall (міжмережевий екран) для відстеження міжмережевих зв'язків вашого комп'ютера і мережі інтернет та антивірусні програми для захисту від загроз ззовні;

– установлюйте складний унікальний пароль на вхід у пристрій (телефон, планшет, комп'ютер), що містить великі і маленькі літери, спе-

ціальні символи, розмір якого загалом не менше 14 символів, а ще краще – 20 чи 30. Унікальність пароля передбачає, що кожен обліковий запис має власний пароль, на поштовій скриньці один, на Facebook – зовсім інший;

– користуйтеся менеджером паролів, оскільки велика кількість облікових записів з унікальними паролями сприяє виникненню труднощів з їх запам'ятовуванням;

– блокуйте пристрої, якщо ви на певний час їх не використовуєте, наприклад, відлучилися на нараду або випити кави. Не залишайте телефон на робочому місці або встановіть на ньому відключення через 60 секунд;

– не вживайте ненадійні поштові сервіси, месенджери, соціальні мережі, що надають інформацію про своїх користувачів, не використовують шифрування тощо;

– розрізняйте облікові записи, використовуючи різні поштові скриньки для роботи і дому, розділяйте комунікацію між різними месенджерами: наприклад, частку переписки ведіть у WhatsApp, а частку – в Viber;

– користуйтеся повнодисковим шифруванням пристроїв, якщо у вас не остання модель iPhone або телефон не преміум-класу з системою Android, де шифрування робиться за замовчуванням;

– видаляйте історію з браузера та кеш для того, щоб ви були більш анонімними і не можна було подивитись, що саме ви шукали;

– не зазначайте в якості таємного питання для відновлення доступу до свого облікового запису загальнодоступну інформацію, наприклад дівоче прізвище вашої мами тощо;

– не користуйтеся незахищеними поштовими скриньками для відновлення доступу до вашого облікового запису;

– використовуйте секретні месенджери, якщо вирішили вести таємну переписку, наприклад, секретні чати в Telegram. Встановлюйте час для автоматичного видалення повідомлення;

– користуйтеся месенджерами з шифруванням від пристрою до пристрою – WhatApp, Viber для того, щоб сервіс провайдера не мав можливості читати вашу переписку;

– не надавайте у мережі для сумнівних сервісів (онлайнові аукціони, сервіси з переказу або обміну валюти, інтернет-магазини) персональних даних, не ловіться на фішинг;

– не клікайте на підозрілі посилання;

– створюйте резервні копії важливих файлів у хмарних сховищах на Google Диск, Dropbox з їх попереднім шифруванням;

– робіть двофакторну авторизацію для важливих облікових записів, зазначаючи, окрім пароля, який ви знаєте, другий фактор, наприклад СМС-повідомлення або локально згенерований код на вашому телефоні через Google автентифікатор;

– використовуйте технології віртуальної приватної мережі – Virtual Private Network (VPN) як інструмент безпеки при підключенні до публічного Wi-Fi, що дозволяю створити надійний тунель для захисту даних;

– користуйтеся мережею The Onion Router (Tor) для забезпечення своєї анонімності;

– змінюйте дефолтний пароль на домашньому Wi-Fi-роутері, за допомогою якого Ваш роутер підключений до мережі Інтернет.

За даними газети «Економічна правда», система кіберзахисту державних інформаційних ресурсів і об'єктів критичної інфрастуктури у період з 15 по 21 вересня 2021 року зафіксувала понад 503 тисячі підозрілих подій [23]. Цю інформацію було надано державною службою спеціального зв'язку і захисту інформації. Зазначається, що 53 % подій пов'язані з порушеннями корпоративної політики безпеки, 19 % – виявленням мережевих шкідливих програм, 12 % – спробами отримання прав адміністратора і ще 8 % – зі спробами отримання прав користувача. Крім того, системою захищеного доступу державних органів до мережі Інтернет заблоковано 39,4 тисячі різного виду атак, з них 99 % – мережеві атаки прикладного рівня, при цьому DDoS-атак не зафіксовано. Урядова команда реагування на комп'ютерні надзвичайні події України CERT-UA в цей період зареєструвала і опрацювала 1960 кіберінцидентів. Основна кількість інцидентів (99 %) стосується поширення шкідливого програмного забезпечення.

Ми живемо у світі мінливого соціуму, що знаходиться у постійних трансформаціях під впливом цифрових технологій. Україна як частина глобалізованого світу знаходиться у центрі цих трансформацій. Її складне економічне, політичне становище можна виправити тільки активно запроваджуючи цифрові технології в усі сфери життя.

Україна розпочала 2020 рік з цифровізації процесу взаємодії з державою, запровадивши комплекс цифрових рішень «Дія» в рамках концепції «Держава в смартфоні». Стратегією державної політики України, її бізнес-стратегією обрано створення цифрової країни, де бюрократія та корупція стануть нетиповим явищем. Хочемо ми того чи ні, але традиційні ланцюжки створення цінності руйнуються, міжгалузеві кордони стираються. Технології змінюють світ та існування людей. Банки, ритейл, промислові компанії, дистрибуція, виробництво, державні установи поступово стають технологічними компаніями та організаціями. Бізнес, міста та навіть цілі країни стають «цифровими». Через впровадження інтелектуальних та цифрових функцій змінюється цінність продуктів та послуг. Фізичні процеси та дані, які стали «цифровими» та «хмарними», трансформуються в сервіси та стають частиною «цифрової» економіки. Big Data та «Інтернет речей» ведуть виробничий світ до «Індустрії 4.0», до кіберсистем та кібервиробництва. В «цифрову» епоху перемагає той, хто не боїться змінюватися та мислити на перспективу.

Спільний розвиток цифрового співтовариства України та ЄС передбачає розробку та впровадження нових поколінь зв'язку, зокрема 5G. Окрім сучасних послуг – Інтернет речей (IoT, M2M), цифрової медицини, «розумних» міст та автівок без водіїв – п'яте покоління зв'язку надає інфраструктуру для якісно нової, «цифрової» економіки. Однак без актуалізації законодавства України щодо рівних можливостей для всіх гравців – масштабні інвестиції в новітні технології і розвиток ринку електронних комунікацій можуть бути значно обмеженими. ЄС планує інвестувати в розвиток загальноєвропейської широкосмугової інфраструктури доступу сотні мільярдів євро. Український ринок має можливість отримати частину цих інвестицій, саме тому у даний час для нього важливо стати площадкою для розробки та тестування, аналізу бізнес-моделей та сценаріїв розгортання мереж 5G, а також взаємодії та синхронізації (у т.ч. урядової) з представниками ЄС щодо питань стандартизації. Для розвитку креативного бізнесу та залучення іноземних інвестицій в Україну створюється віртуальна економічна зона «Дія.City» зі спеціальним податковим, фінансовим та правовим режимом, за допомогою якої Україна стає світовим IT-хабом. Зміни і перетворення у світі завжди були і залишаються викликом. Тільки синергія дипломатів, чиновників, громадськості та бізнесу зможе підтримати структурні зміни й трансформації, що дозволять нам усім жити, вчитися, працювати, відпочивати та вести бізнес в умовах «цифрового» світу, роблячи нас активними учасниками і творцями його створення та використання.

Список використаних джерел:

1. Воскобоєва О. В., Ромащенко О. С. Індекс цифровізації як основний фактор розвитку цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4 (26). С. 56–61.

2. Презентація дослідження «Digital Transformation Readiness». URL: https://www.imena.ua/ blog/digital-transformation-readiness/.

3. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к / 96-ВР. Редакція від 01.01.2020. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80

4. Про Концепцію (основи державної політики) національної безпеки України: Постанова від 16.01.1997 № 3/97-ВР. Редакція від 22.07.2003. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3/97-%D0%B2%D1%80#Text

5. Про Раду національної безпеки і оборони України: Указ Президента України від 30.08.1996 № 772/96. Редакція від 11.01.2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-%D0%B2%D1%80#Text

6. Про основи національної безпеки України: Закон України від 19.06.2003 № 964-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/964-15#Text

7. Про національну безпеку України: Указ від 21.06.2018 № 2469-VIII. Редакція від 01.08.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text

8. Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економіки України від 02.03.2007 № 60. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0060665-07#Text

9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі

України від 29.10.2013 № 1277. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text

10. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики: Закон України від 01.07.2010 № 2411-VI. Редакція від 08.07.2018. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text

11. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 17 листопада 2010 року «Про виклики та загрози національній безпеці України у 2011 році»: Указ Президента України від 10.12.2010 № 1119/2010. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1119/2010#Text

12. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 28 квітня 2014 року «Про скасування деяких рішень Ради національної безпеки і оборони України» та визнання такими, що втратили чинність, деяких указів Президента України: Указ Президента України від 06.06.2014 № 504/2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/2014#Text

13. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 8 червня 2012 року «Про нову редакцію Стратегії національної безпеки України». Указ Президента України від 08.06.2012 № 389/2012. Редакція від 29.05.2015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389/2012#Text

14. Про схвалення Концепції забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері: Розпорядження Кабінету Міністрів України 15.08.2012 № 569-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2012-%D1%80#Text

15. Про Стратегію сталого розвитку «Україна–2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text

16. Про національну безпеку України: Указ від 21.06.2018 № 2469-VIII. Редакція від 01.08.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text

17. Угода про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами. Угоду ратифіковано Законом № 237/94-ВР від 10.11.1994. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_012#Text

18. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Редакція від 30.11.2015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

19. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018–2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.18 р. № 67-р. Урядовий кур'єр. 11.05.2018. № 88.

20. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 р. № 80–94ВР. Редакція від 04.07.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text.

21. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України». URL: https://www.president.gov. ua/ documents/3922020-35037

22. З паперу в цифру: що дає водіям цифровий ринок автоцивілок / Економічна правда, 11.10.2021. URL:https://www.epravda.com.ua/columns/2020/11/11/667136/

23. Регулятор зафіксував зростання кількості кіберінцидентів / Економічна правда, 23.09.2021. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2021/09/23/678110/

РОЗДІЛ 11

ЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Багато науковців займаються питанням з'ясування сутності підприємництва. Протягом тривалого часу поняття «підприємництво» змінюється та поглиблюється.

Основою дослідження інноваційного підприємництва є визначення інновації саме як функції підприємництва.

Теоретичний аналіз особливостей інноваційного підприємництва, його напрямів розвитку в сучасних умовах цифровізації економіки та бізнесу повинні бути основаними на визначенні сутності пов'язаних економічних категорій. До них відносяться такі категорії, що розкривають зміст:

– інноваційної діяльності: інновація, інноваційний процес, інноваційна діяльність, національна інноваційна система;

– підприємницької діяльності: підприємництво, інноваційна функція підприємництва, інноваційна активність підприємництва.

Обґрунтування цих категорій дозволяє розкрити сутність та базові характеристики інноваційного підприємництва як специфічної організаційно-економічної форми господарської діяльності, що поєднує цілі, засоби, механізм інноваційної діяльності та підприємництва у єдину систему.

Для більш змістовного аналізу еволюції інноваційного підприємництва доцільним є звернутися до характеристики сучасного соціально-економічного розвитку, до основних його цілей та проблем, що вимагають трансформації у сфері інноваційної діяльності. Зазначимо, що в сучасних умовах загострюються протиріччя, зростає невизначеність у всіх сферах життєдіяльності людей, ускладнюються глобальні виклики. У світі спостерігається ситуація «очікування змін».

Для підтвердження цього звернемося до класифікації глобальних загроз для людства, яку підготувала комісія людського майбутнього (The Commission for The Human Future) з Австралії [114, с. 4]:

1) зменшення кількості природних ресурсів, особливо води;
2) колапс екосистеми;
3) глобальне потепління;
4) антропологічні зміни клімату;
5) забруднення Землі;

6) зброя масового знищення;
7) пандемії;
8) поява неконтрольованих нових технологій.

Детально проаналізувавши їх, можна стверджувати, що основні з них тісно пов'язані з людською діяльністю. І це означає, що боротися з цими загрозами потрібно регулюючи господарську діяльність людини.

Інновації відносяться до найбільш поширених засобів розв'язання більшості проблем сучасності. Саме тому у сучасному світі стає актуальним абсолютно новий тип соціально-економічного розвитку – інноваційний. Але з урахуванням складності сучасного етапу інноваційний розвиток повинен бути комплексним та таким, що спрямований на розуміння проблем, що виникли, та знаходження шляхів їх розв'язання. Сучасні суспільні трансформації, що, на думку А. Гальчинського, «породжують системні виклики всій сукупності суспільних наук, зокрема економічній теорії», диктують необхідність методологічного оновлення [13, с. 6].

Інноваційний розвиток є джерелом пошуку сучасних підходів до дослідження економічних процесів сьогодення. Змінюються пріоритети соціально-економічного розвитку. Капітал відходить на другий план, а інноваціям відводиться перше місце як необхідній умові розвитку.

Необхідність інноваційного розвитку обумовлена низкою причин. До найважливіших слід віднести наступні: обмеженість ресурсів, нерівномірність їх розподілу; збільшення кількості екологічних катастроф та техногенних криз; новий характер міжнародного розподілу праці та посилення конкурентної боротьби. Ці та інші причини можуть діяти одночасно.

Інновації мають стати базовим інструментом стійкого розвитку. Вони можуть підвищити економічну та соціальну ефективність людської діяльності, вирішити проблеми створення більш стійких засобів задоволення людських потреб, розширення можливостей розвитку людського потенціалу та організації майбутнього. В Цілях сталого розвитку (2016–2030 роки), що прийняті в межах «Порядку денного 2030» ООН, було обговорено важливість інноваційного розвитку.

Таким чином, можна стверджувати, що співвідношення інновацій та цілей сталого розвитку зростає. Це вимагає шукати можливості для досягнення сукупного ефекту в інтересах досягнення кількох цілей одночасно.

Як вважають автори національної доповіді «Інноваційна Україна, 2020», у наступні п'ять – десять років технологічні зміни (наприклад, інноваційний розвиток на базі розумної спеціалізації, створення технологічних платформ та інші) будуть відігравати поряд з традиційними формами провідну роль в інноваційному розвитку країни [40, с. 193].

Слід зазначити, що в міжнародних документах дається узагальнений зміст категорії «стале зростання». Під цим терміном розуміється збалансований розвиток економічних, соціальних та екологічних компонент [52,

с. 59–60]. Підхід з ускладненим розумінням інновацій та їх ролі в розвитку знаходить відображення в концепціях економічного розвитку як основи економічної науки, що відкрили шлях пошуку нової методології дослідження.

Американський вчений Р. Солоу у своїх дослідженнях виробничих функцій визначив технічний прогрес та поставив його нарівні з традиційними складовими економічних теорій (працею, зайнятістю тощо). В праці «Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку» В. Геєць виокремлює за останні 50-60 років три хвилі наукового інтересу до розробки економічних моделей, які присвячені економічній динаміці та ролі інновацій. Кожна з них була відгуком на провали та протиріччя в працях попередників, оскільки економічне та суспільне життя постійно трансформується у напрямку зростання ролі знань та інноваційних процесів у економічному розвитку.

Перша хвиля була пов'язана з роботами Дж. М. Кейнса, Р. Харрода та Е. Домара; друга з розвитком неокласичного підходу в теорії зростання, особливо у роботах Р. Солоу та інших; третя – пов'язана з відродженням після багатьох років втрати інтересу до цієї тематики наприкінці вісімдесятих, завдяки працям Д. Ромера та Р. Лукаса, що базуються на підходах у межах так званого «нового неокласичного напрямку» [21, с. 609].

Мотивацією таких змін є прагнення підприємців отримувати більший прибуток. Чим більше впроваджується нововведень, тим гостріше виникає потреба в інноваціях. Таким чином, існує постійний потік нових впроваджень, які прискорюють темпи науково-технічного прогресу, підвищують продуктивність праці у всіх сферах діяльності, що, безумовно, визначає соціально-економічний розвиток суспільства. У постіндустріальному суспільстві, як вказує А. Гальчинський, економічна ефективність втрачає свою пріоритетність, домінантною стає соціально-економічна ефективність [13, с. 60].

Техногенний тип економічного розвитку, що панує у світі сьогодні, призвів до браку природних ресурсів та збільшення забруднення навколишнього середовища. Світова екологічна криза зайшла так далеко, що існує серйозна загроза її переростання у катастрофу. Тому інновації в новому тисячолітті пов'язані з відновленням екологічного порядку. Інновації мають бути комплексними та передбачати зменшення витрат на виробництво, зменшення антропогенного навантаження на природу як за рахунок відносного скорочення промислових відходів, так і більш ефективного захоронення побутових відходів. Основні принципи та цілі природоохоронної політики є глобальними. Найбільш повний виклад вони отримали на Конференції ООН зі сталого розвитку в Ріо-де-Жанейро (1992 р.). Прийнята на конференції екологічна програма дій для людини відображена в «Порядку денному на XXI століття» і «Декларації по навколишньому середовищу та розвитку», що стали програмними документами для розробки національних екологічних політик.

Накопичення знань в галузі більш глибокого пізнання закономірностей функціонування природного середовища передбачає не тільки проведення фундаментальних досліджень, а й поширення знань серед усіх верств суспільства. У закладах середньої та вищої освіти потрібно поглиблювати екологічну культуру. Дуже важливо, щоб знання були спрямовані на економічні та технологічні перетворення з урахуванням екологічних обмежень і, відповідним чином, змінювали ці перетворення.

Особливе місце в системі цих знань займають знання про зміни клімату та їх вплив на економічні процеси. Нові стратегії і проекти в енергетиці, промисловості, сільському господарстві, на транспорті та ін. повинні використовувати нові технології з обмеженням на викиди парникових газів.

Важливо, що екологічні парадигми часто поєднуються з економічними, відповідають їм і є односпрямованими та ведуть до екологічно збалансованої перебудови економіки, дозволяють здійснювати ефективне ресурсозбереження, знижувати забруднення навколишнього середовища.

Інновації повинні стати відповіддю людства на реальні проблеми сучасності. Глибоке знання цих проблем допомагає спрямувати інноваційне підприємництво на розв’язання найактуальніших питань. В умовах цифровізації економіки, розбудови новітнього технологічного устрою ключову роль відіграють новітні технології (NBIC, nano, bio, infognitive), що в сукупності формують так звану «економіко-технологічну реальність». Технологічні інноваційні рішення повинні поєднуватися з гуманітарними знаннями. Це дозволить оцінити наслідки використання новітніх технологій.

Дж. Самуельсон підкреслював, що інституційна теорія прямо узгоджує технологію та інститути, які розглядаються «як спосіб вибору між технологічними альтернативами» [89, с. 15]. Така трактовка інститутів ще раз підкреслює актуалізацію інституційного напряму дослідження питань інноваційного розвитку. Стійкий зв’язок сталого розвитку, якого прагне досягти сучасне людство, з його інноваційною спрямованістю вимагає міждисциплінарного підходу до вивчення всіх цих питань, у тому числі й економіко-технологічних. Як справедливо зазначає О. Романова, ця реальність має тісний предметний зв’язок із синергетикою, що вивчає процеси самоорганізації й виникнення, підтримки стабільності та розпаду структур різної природи [79, с. 88–89].

Сьогодні четверта промислова революція набуває все більшого розвитку. Йдеться про хвилю відкриттів, обумовлених можливістю встановлення зв’язку: роботи, дрони, розумні міста, штучний інтелект і дослідження головного мозку [106, с. 92].

В сучасних умовах саме інноваційний розвиток – це необхідність, що зумовлена різними факторами. Він стає полем реалізації людського інтелектуального потенціалу.

Оцінюючи зміст інноваційного розвитку, звернемо увагу на зростання впливу людини на процес відтворення. Більше того, цей вплив може докорінно і безповоротно змінити всю систему. Враховуючи складність, динамічність, відкритість, нелінійність розвитку, гносеологічною основою його дослідження є інструментарій постнекласичної науки. Відмова від лінійного розвитку означає, що процес сучасного інноваційного розвитку розглядається не як послідовний перехід від одного стану системи до іншого, а як непередбачена зміна станів системи, кожний з яких не є ні наслідком попередніх станів, ні причина наступних. Для систем, що саморозвиваються, випадковість (біфуркація) та необхідність (детермінованість) однаково важливі, а еволюційний процес визначається як їхнє унікальне поєднання. Основними характеристиками системи, що саморозвивається, є: складність, багаторівнева структурна ієрархія, цілісність, нерівновага, наявність програми саморегуляції, сукупність якої дозволяє системі самовідтворюватися.

Парадигма економічного розвитку інноваційного характеру, привнесена в економічну науку Й. Шумпетером, дозволила більш уважно поставитися до вивчення суб'єктів інноваційної діяльності – інноваторів. При цьому інноваторами можуть бути реально і одночасно і ті, хто займається винаходами, які вони ж і комерціалізують (прообраз сучасних малих інноваційних форм, що з'єднують в собі і винахідника, і підприємця), і корпоративні формування, інноваційно організовані великим бізнесом, здатним самостійно не тільки вивести на ринок новий продукт, але і досягти його транснаціоналізації, поширення його тим самим на весь світ [36]. Інноваційне підприємництво повинно бути визнано в якості найважливішого міждисциплінарного об'єкта наукового дослідження закономірностей інноваційного розвитку.

У творі Й. Шумпетера «Теорія економічного розвитку» інновація визначена як «…нова комбінація чинників виробництва, яка мотивується підприємницьким духом» [108, с. 158–159]. Як визначає український дослідник інноваційного підприємництва В. Зянько: «Й. Шумпетер обґрунтував положення про те, що процес розробки та впровадження інновацій є характеристикою найважливішої функції підприємництва, а підприємець є особливого типу господарник – економічний лідер, «новатор», діяльність якого знаходиться в основі будь-якого суспільного розвитку і який має здатність аналізувати різноманітні ринкові можливості втілення новаторських ідей та інновацій» [38, с. 27]. На його думку, підприємці повинні навчитися цілеспрямовано займатися інноваційною діяльністю. «Суть послідовної інноваційної діяльності полягає в цілеспрямованому і організованому пошуку змін, а також послідовному аналізі тих можливостей, які несуть ці зміни для економічних і соціальних нововведень» [32, с. 61; 35].

Можна відзначити, за підприємницьким підходом, інновація – це бізнес-процеси та результати комерційного впровадження та дифузії інтелектуальних продуктів-новацій, що забезпечують отримання і зрос-

тання прибутку та задоволення суспільних потреб в інноваційній продукції (послугах, роботах) через механізм ринку інновацій.

Інноваційне підприємництво є специфічною формою інноваційного процесу та інноваційної діяльності.

У сучасних наукових джерелах визначають такі форми інноваційного процесу: [10; 37; 67; 96]:

1) простий внутрішньо-організаційний інноваційний процес, що спрямований на створення і використання нововведення усередині організації. Ця форма інноваційного процесу не передбачає комерціалізації інновацій;

2) простий товарний (міжорганізаційний) інноваційний процес – «нововведення стають предметом купівлі-продажу між виробниками та споживачами» [10, с. 62]. Ця форма інноваційного процесу базується на комерціалізації інновацій;

3) розширений інноваційний процес, що формується з появою нових виробників нововведення, його характеристиками, є «створення великої кількості нововведень, порушення монополії виробника, що сприяє через взаємну конкуренцію вдосконаленню споживчих властивостей товару, що випускається» [67, с. 146].

Інноваційне підприємництво поєднує риси товарного і розширеного інноваційного процесу. Це специфічна форма інноваційного процесу, яка:

– сполучає процеси комерціалізації (товарний інноваційний процес) і дифузії інновацій (розширений інноваційний процес);

– поєднує змістовні характеристики інноваційного процесу за трансформаційним і виробничим підходами. Підприємницький інноваційний процес, по-перше, спрямований на трансформацію інноваційних знань, ідей, інтелектуальних продуктів у інтелектуальний товар-нововведення як об’єкт купівлі-продажу на ринку інновацій; по-друге, це процес здійснення інноваційної функції бізнесу як перетворення інтелектуальних ресурсів інноваційної діяльності – інтелектуальних продуктів-новацій у нововведення, шо набувають товарної форми;

– спирається на сучасні інтегровані моделі інноваційного процесу.

Отже, підприємницька форма інноваційного процесу – це сукупність упорядкованих та координованих бізнес-процесів комерціалізації та дифузії інновацій як результатів інноваційного процесу шляхом трансформації різних видів інтелектуальних новацій – ресурсів інноваційного бізнесу у нововведення – товари, які є об’єктом ринку інноваційної продукції, послуг, робіт.

Важливо підкреслити, що, незважаючи на загальні риси, зміст інноваційної діяльності та підприємництва у сфері інновацій не є тотожним (таблиця 11.1). Інноваційна діяльність може мати як комерційну (підприємницьку), так і некомерційну форми.

Таблиця 11.1

Загальні та специфічні ознаки інноваційної діяльності
та підприємництва в інноваційній сфері

Базові категорії	**Загальні ознаки**	**Специфічні ознаки**
Інновації	Процес та результат розроблення, впровадження, комерціалізації та використання нововведень як інтелектуальних продуктів, що призводить до техніко-технологічних, економічних, соціальних суспільних змін, проявом яких є якісно новий стан підприємства, ринку, суспільства в цілому	Бізнес-процеси та результати комерційного впровадження та дифузії інтелектуальних продуктів-новацій, що забезпечують отримання і зростання прибутку та задоволення суспільних потреб в інноваційній продукції (послугах, роботах) через механізм ринку інновацій
Інноваційний процес	Інтегрований процес здійснення інноваційного ланцюжка (життєвого циклу інновацій), починаючи з моменту виникнення та обґрунтування інноваційної ідеї і розроблення інтелектуального продукту-новації та завершуючи рутинізацією інновацій	Сукупність упорядкованих та координованих бізнес-процесів комерціалізації та дифузії інновацій як результатів інноваційного процесу шляхом трансформації різних видів інтелектуальних новацій – ресурсів інноваційного підприємництва у нововведення – товари, які є об’єктом ринку інноваційної продукції, послуг, робіт
Інноваційна діяльність	Цілеспрямована діяльність з трансформації знань у інноваційні продукти у формі здійснення інноваційного процесу як єдності його науково-технічної, інвестиційної, ринкової складових з метою задоволення суспільних потреб в інноваціях як чинниках соціально-економічного розвитку	Вид комерційної (підприємницької) господарської діяльності, що сполучає новаторську виробничу та ринкову діяльність підприємців з комерційного впровадження інновацій та їх дифузії з метою досягнення певного суспільного результату та отримання прибутку

Джерело: складено автором

Підприємництво як вид інноваційної діяльності / інноваційне підприємництво – це комерційна (підприємницька) господарська діяльність, що сполучає новаторську виробничу та ринкову діяльність підприємців з комерційного впровадження інновацій та їх дифузії з метою досягнення певного суспільного результату та отримання прибутку.

Пропоноване визначення інноваційного підприємництва є узагальненням підходів до розуміння: а) інновації як інтелектуального продукту-

новації (нововведення), що отримав комерційне впровадження (використання) через ринок; б) інноваційного процесу як інтегрованого процесу продукування та комерціалізації інновацій; в) інноваційної діяльності як єдності новаторської інтелектуальної діяльності та комерціалізації її результатів на всіх стадіях інноваційного процесу.

У науковій і прикладній літературі з економіки, менеджменту, інноваційної економіки, права та ін. представлені різні підходи до визначення інноваційного підприємництва (табл. 11.2).

Таблиця 11.2

Основні ознаки інноваційного підприємництва

Визначення	**Джерело**	**Ознаки**
1	**2**	**3**
Інноваційне підприємництво – це підприємництво у сфері інновацій, це підприємницька діяльність з продукування, поширення та впровадження інновацій	[61, с. 160]	Підприємницька форма інноваційного процесу
У політекономічному значенні інноваційне підприємництво характеризується як особлива підсистема економічних відносин, які формуються з приводу створення, впровадження та розширеного відтворення нововведень	[65]	Підсистема економічних відносин з приводу створення, впровадження та розширеного відтворення нововведень
У розвинених країнах світу активно стимулюють інноваційне підприємництво, що дозволяє адаптувати й пришвидшити структурні зміни в економіці. У таких перетвореннях у ролі драйвера можуть бути малі стартапи, інноваційні підприємства, що продукують та поширюють нововведення	[29, с. 7]	Драйвер економічного зростання
Інноваційним слід вважати підприємництво, основу діяльності якого становить виробництво науково-технічної продукції (товарів, послуг) та інтелектуальне виробництво	[96, с. 70]	Інтелектуальне виробництво, виробництво науково-технічної продукції
Інноваційне підприємництво – це особливий вид комерційної діяльності, що має за мету одержання прибутку шляхом створення й активного поширення інновацій у всіх сферах економіки	[50]	Особливий вид комерційної діяльності
Вихідними для розуміння інноваційного підприємництва стали роботи Й. Шумпетера, в яких підприємництво вперше було пов’язано з розвитком технологій, нововведеннями та економічним зростанням	[80, с. 136]	Підприємництво, пов’язане з нововведеннями

Продовження табл. 11.2

1	2	3
Врешті-решт будь-яка реформа і будь-який розвиток взагалі потребують посилення інвестиційного потоку в інноваційне підприємництво на основі виявлення «больових точок» соціально-економічного середовища окремих регіонів	[83]	Інвестиційна складова інноваційного підприємництва
Інноваційне підприємництво можна визначити як суспільний техніко-економічний процес, що приводить до створення кращих за своїми властивостями товарів, послуг чи технологій шляхом практичного використання нововведень	[49, с. 110]	Процес практичного використання нововведень
Під інноваційним підприємництвом розуміється бізнес, який для одержання прибутків застосовує якісно нові підходи, сировину, ідеї, продукцію з метою задоволення попиту споживачів. Інноваційне підприємництво включає такі стадії: пошук інноваційної ідеї, оцінку ідеї, розробку бізнес-плану інноваційного проекту, пошук необхідних ресурсів, управління створеним нововведенням	[31]	Підприємницька форма інноваційного процесу
До суб'єктів інноваційного підприємництва відносяться підприємства та організації, які здійснюють інноваційну діяльність. Інноваційне підприємництво є динамічною формою публічно-приватного партнерства, де інтенсивно здійснюються процеси ре організації, зміна виду діяльності, створення нових та ліквідація в установленому порядку неефективних підприємств	[30]	Суб'єкти інноваційного підприємництва. Форма публічно-приватного партнерства в сфері інновацій
Інноваційне підприємництво – це комерційна інноваційна діяльність, орієнтована на ринок інновацій, метою якої є отримання прибутку	[82]	Комерційна інноваційна діяльність
З'ясування сутності інноваційного підприємництва як сукупності економічних господарських відносин, що спрямована на створення або пошук інтелектуального товару, його виробництва та розповсюдження з метою отримання комерційного прибутку	[62]	Сукупність економічних відносин з приводу здійснення інноваційного ланцюжка руху інтелектуального товару з метою отримання прибутку

Продовження табл. 11.2

1	2	3
Інноваційний бізнес диференційований за розмірами компаній, тому виокремлення таких двох груп суб'єктів інноваційного виробництва, як великі корпорації та малі інноваційні підприємства, є практично виправданим та мотивованим, оскільки кожна з них потребує різних заходів підтримки в межах інноваційної політики держави	[6, с. 151]	Суб'єкти інноваційного підприємництва
Інноваційне підприємництво – це самостійна, ініціативна, на власний ризик діяльність з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво і соціальну сферу, що забезпечить отримання прибутку і (або) соціального ефекту	[39, с. 263]	Впроваджувальне підприємництво
Якщо інноваційна праця пов'язана насамперед зі створенням інновацій, то інноваційне підприємництво – з їх комерціалізацією	[58, с. 42]	Підприємництво з комерціалізації інновацій

Джерело: складено автором

Провівши аналіз різних підходів науковців до визначення змісту категорії інноваційного підприємництва, слід зазначити:

1) сутністю поняття інноваційного підприємництва як економічної категорії є система економічних відносин з приводу комерціалізації інтелектуальних результатів інноваційної діяльності відповідно до стадій інноваційного процесу, складовими якої є відносини інтелектуальної власності, комерційного обміну інтелектуальних продуктів-новацій, використання інновацій як ресурсів бізнесу, виробництва інтелектуального товару (інтелектуального виробництва), співпраці учасників інноваційних мереж, основу яких складають інтегровані моделі інноваційного процесу, дифузії інновацій, формування та розподілу підприємницького доходу суб'єктів інноваційного бізнесу;

2) слід розрізняти інноваційне підприємництво і:

а) інноваційну природу (функцію) підприємництва, що знаходять свою найповнішу практичну реалізацію (конкретизацію) в господарській практиці суб'єктів інноваційного підприємництва;

б) інноваційну активність підприємців, яка, на відміну від інноваційного підприємництва, не має постійного, системного характеру та не є ознакою діяльності репликативних підприємців;

3) інноваційне підприємництво має наступні характеристики:

а) інноваційної діяльності: орієнтованість на пошук нового, ємність знання в ресурсному і продуктовому аспектах, пріоритетна роль

інтелектуальних ресурсів, інтелектуального капіталу, інтелектуальної власності та ін.;

б) підприємницької діяльності: новаторство, системність, економічна, фінансова і юридична відособленість і господарська самостійність, прийняття ризиків і економічна відповідальність, орієнтованість на отримання прибутку та інших вигод і ін.;

4) відмінною рисою інноваційного підприємництва порівняно з інноваційною діяльністю є націленість на комерціалізацію її результатів, отриманих на всіх стадіях інноваційного процесу;

5) бізнес-процеси комерціалізації інновацій охоплюють:

а) комерційний обмін інновацій. При комерціалізації «відбувається не тільки трансформація результатів інноваційної діяльності в продукти чи послуги, а й підтверджується їх затребуваність на ринку та перспективність» [27, с. 82];

б) виробниче впровадження інновацій;

в) дифузію інновацій, що є найважливішим етапом і умовою їх комерціалізації, оскільки вона безпосередньо пов’язана з формуванням попиту на інновації та залежить від його рівня. У п. 90 Керівництва по збору та аналізу даних з інновацій (Керівництво Осло) зазначено, що дифузія нових знань і технологій є центральним елементом інноваційного процесу. Процес дифузії часто включає більше, ніж просте освоєння знань і технологій, оскільки підприємства, що адаптують нові знання і технології, навчаються і будують на них свою подальшу діяльність [42];

г) рутинізацію інновацій як їх використання в стабільних господарських умовах, що забезпечує трансформацію інноваційного продукту з дослідного або виставкового зразка в серійну інноваційну продукцію.

Таким чином, можна стверджувати, що інноваційне підприємництво – це підприємницька діяльність з комерціалізації інновацій, що охоплює всі стадії і сфери інтегрованого інноваційного процесу, основними формами якої є комерційний обмін, комерційне впровадження (використання), дифузія і капіталізація інтелектуальних новацій-товарів (інноваційних продуктів) як ресурсів інноваційної діяльності з метою досягнення певних соціальних результатів та отримання прибутку.

У більш вузькому сенсі інноваційне підприємництво – це систематична діяльність суб’єктів підприємництва з комерційного використання інновацій у власному бізнесі.

Дослідження еволюції наукових підходів щодо визначення сутності та ролі інноваційного підприємництва у соціально-економічному розвитку є необхідним етапом розкриття його особливостей та тенденцій в умовах формування цифрової економіки.

В Україні генезис досліджень інноваційного підприємництва охоплює певні етапи, визначення яких здійснювалось відповідно до таких взаємопов'язаних критеріїв:

– історичні трансформації національної економіки: перехідна економіка, економіка з емерджентними ринками, сучасні економічні трансформації;

– стан та динаміка інноваційної діяльності у певний період;

– здобутки вітчизняної науки з обґрунтування сутності інноваційного підприємництва та його ролі як чинника розвитку національної економіки;

– наявність та рівень зацікавленості держави та суспільства щодо наукового обґрунтування цілей, заходів та напрямів інноваційного розвитку;

– пріоритети та принципи державної економічної політики в інноваційній сфері.

На основі сполучення зазначених критеріїв слід виокремити такі етапи розвитку досліджень інноваційного підприємництва та практичного використання їх результатів у процесі державного регулювання інноваційної діяльності в Україні.

1 етап (1991–1999 роки). В Україні в умовах системної кризи перехідного періоду спостерігалося значне падіння інноваційної активності підприємств, що мало негативний вплив на загальну економічну динаміку (табл. 11.3).

Таблиця 11.3

Інноваційна активність промислових підприємств України (1994–1999 рр.)

Роки	**Питома вага підприємств, які займалися інноваціями, %**	**Питома вага підприємств, які впроваджували інновації, %**
1994	26,8	26,0
1995	22,9	22,9
1996	19,3	19,3
1997	17,0	17,0
1998	18,7	15,1
1999	18,1	13,5

Джерело: складено автором за даними: [56; 97, с. 17].

За даними А. П. Ревенка, у 1993 р. ВВП становив 70,6 % до рівня 1990 р., а в розрахунку на душу населення – 70,2 відсотка. У 1996 р. ці показники відповідно знизилися до 43,0 і 43,9 відсотка відповідно [76].

У цих умовах, як було визначено у Концепції науково-технологічного та інноваційного розвитку України, схваленої постановою Верховної Ради України від 13 липня 1999 року N 916-XIV, в Україні швидко

втрачаються можливості розвивати належним чином наукові дослідження, оперативно впроваджувати їх результати у практику, реагувати на світові науково-технологічні досягнення та ефективно використовувати їх у національних інтересах. Значна частина вітчизняних товарів не відповідає рівню сучасного наукового та технологічного забезпечення, що зумовлює їх неконкурентоспроможність як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках [44].

На цьому етапі діяльність вітчизняних науковців щодо пошуків заходів подолання негативних наслідків економічної ситуації, що склалася, була спрямована на обґрунтування концептуальних основ та об'єктивної необхідності здійснення системних техніко-технологічних, економічних, організаційних, соціальних трансформацій, спрямованих на формування інноваційного типу розвитку української економіки, одним із напрямів якого є створення умов для ефективної реалізації інноваційної функції підприємництва як рушійної сили інновацій та економічного розвитку. У цей період у певному сенсі програмними були монографії і наукові статті відомих українських вчених А. С. Гальчинського, В. М. Гейця, Ю. М. Бажала, В. П. Семиноженка, В. П. Соловйова та ін., у яких обґрунтовувалися концептуальні основи формування інноваційного типу економічного розвитку [16, 2, 3, 1, 4, 84, 85]. Результати одного з перших досліджень інноваційного розвитку цього періоду були висвітлені у праці А. Гальчинського, В. Гейця і В. Семиноженка «Україна: наука та інноваційний розвиток», у якій автори визначили інноваційну активність економічних інституцій і агентів важливим чинником економічного розвитку на основі інновацій.

У цей період здійснювалися перші спроби впровадження у науковий обіг терміна «інноваційне підприємництво», прикладом цього є праці П. Ю. Бєлєнького, В. П. Соловйова, М. О. Сенишина, Н. М. Притуляк [4; 71].

Таким чином, цей етап досліджень українськими науковцями інноваційного підприємництва можна схарактеризувати як період обґрунтування його рушійної ролі у забезпеченні економічного розвитку та виокремлення у спеціальний предмет економічного аналізу. Але в Концепції науково-технологічного та інноваційного розвитку України (1999 р.) інноваційне підприємництво не було представлено.

2 етап (2000–2008 роки). Цей етап, як і попередній, характеризувався падінням інноваційної активності підприємств, незважаючи на здійснення державою певних заходів відповідно до Концепції науково-технологічного та інноваційного розвитку України, прийнятої у липні 1999 року (табл. 11.4).

Верховною Радою були прийняті закони України «Про інноваційну діяльність» (2002 р.), «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» (2003 р.), «Про Загальнодержавну комплексну програму роз-

витку високих наукоємних технологій» (2004 р.). Зазначені нормативно-правові акти державного регулювання інноваційної діяльності сприяли формуванню необхідного інституціонального середовища розвитку інноваційного підприємництва.

Таблиця 11.4

Інноваційна активність промислових підприємств
та темпи зростання ВВП України (2000–2009 рр.)

Роки	**Питома вага підприємств, які займалися інноваціями, %**	**Питома вага підприємств, які впроваджували інновації, %**	**Питома вага реалізованої інноваційної продукції у обсягу промислової продукції, %**	**Темпи зростання ВВП (у відсотках до попереднього року)**
2000	18,0	14,8	-	105,9
2001	16,5	14,3	6,8	109,2
2002	18,0	14,6	7,0	105,2
2003	15,1	11,5	5,6	109,6
2004	13,7	10,0	5,8	112,1
2005	11,9	8,2	6,5	102,7
2006	11,2	10,0	6,7	102,7
2007	14,2	11,5	6,7	107,3
2008	13,0	10,8	5,9	107,9
2009	12,8	10,7	4,8	102,1

Джерело: складено автором за даними: [11; 87, с. 14].

Але 31 березня 2005 року Верховна Рада України прийняла Закон України «Про внесення змін до Закону України „Про Державний бюджет України на 2005 рік" та деяких інших законодавчих актів», який істотно погіршив умови інноваційного бізнесу, оскільки було скасовано встановлені законом «Про інноваційну діяльність» пільги суб'єктам інноваційної діяльності. На цьому етапі, на відміну від попереднього, падіння інноваційної активності майже дев'ять років здійснювалось в умовах позитивної економічної динаміки. У 2000 році вперше збільшився обсяг ВВП – на 5,9 %. У наступні роки темпи зростання ВВП коливалися з 12,1 % (2004 р.) до 2,7 % (2005 р.) [87].

У Національній доповіді «Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави» (2009 р.) ситуація сполучення від'ємної динаміки інноваційної активності і позитивної економічної динаміки пояснювалася тим, що державна економічна політика була спрямована на підтримування експорту, основна частина якого забезпечується сировиною та продукцією з незначним ступенем переробки. Унаслідок цього

у привабливішому економічному становищі опинились виробництва нижчих економічних укладів, які характеризуються капіталомісткістю та низьким рівнем розроблення і впровадження інновацій. Але падіння інноваційної активності було обумовлено не тільки тим, що інноваційний розвиток не було визнано пріоритетом економічної політики, а й відсутністю умов для інноваційного підприємництва. Про це свідчать висновки Національної доповіді про відсутність попиту на інноваційну продукцію, недостатні темпи становлення масштабного сучасного ринку інноваційної продукції в Україні, неспроможність більшості вітчизняних товаровиробників виступати рівноправними партнерами на міжнародному ринку інноваційних товарів та послуг [87, с. 129]. Інноваційне підприємництво – це процес комерціалізації інновацій, який є неможливим в умовах відсутності попиту на інноваційну продукцію, що, у свою чергу, свідчить про відсутність у підприємців мотивації щодо впровадження інновацій.

Необхідність розв'язання суперечностей, притаманних економічному розвитку та економічній політиці на цьому етапі, сприяла актуалізації досліджень змісту, умов та чинників розвитку інноваційного підприємництва. У цей період, по-перше, з'явилися наукові роботи, присвячені системному економічному аналізу інноваційного підприємництва, зокрема це праці Л. В. Овчаренко «Економічна природа і особливості розвитку інноваційного підприємництва в перехідній економіці» (2002 р.), І. А. Павленко «Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України» (2007 р.), В. В. Зянька «Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку» (2008 р.) та ін. [38; 62; 63; 65; 74]. По-друге, інноваційне підприємництво досліджувалося у контексті: 1) розроблення інноваційної стратегії України [29; 37; 175]; 2) концепції національних інноваційних систем – це праці І. П. Макаренка, Л. І. Федулової, А. Є. Нікіфорова та ін. [57; 60; 96; 99]; 3) синергетичного підходу [91].

Концептуальні основи інноваційного розвитку знайшли своє втілення у Концепції розвитку національної інноваційної системи, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 червня 2009 року № 680-р. В Концепції у якості підсистеми національної інноваційної системи визначено виробництво, що складається з організацій та підприємств, які виробляють інноваційну продукцію і надають послуги та (або) є споживачами технологічних інновацій, а також підкреслено необхідність сприяння створенню інноваційних структур, орієнтованих на підтримку малого інноваційного бізнесу [45].

Отже, на другому етапі, по-перше, було сформовано концептуальні засади інноваційного підприємництва та його ролі в економічному розвитку, по-друге, інноваційне підприємництво було визнано, хоча і неповною мірою, об'єктом і інструментом державної економічної політики.

3 етап (2009–2014 роки). В період глобальної рецесії у 2009 році відбулося значне зменшення обсягів виробництва в усіх основних секторах економіки, крім сільського господарства (завдяки рекордному врожаю 2008 р.), що спричинило падіння ВВП на 20,3 % у I кв. та на 17,8 % у II кв. 2009 р. порівняно з відповідними періодами попереднього року [33]. Тоді глибина спаду українського ВВП у цілому (- 14, 8 %) у сім разів перевищила середньосвітовий (-2,1 %) [76].

Починаючи з 2010 року цей етап характеризувався короткостроковою позитивною динамікою інноваційної активності і ВВП. Але у 2014 році, внаслідок багатьох причин, зокрема значних економічних втрат, пов'язаних з АТО і тимчасовою окупацією певних територій країни, позитивна динаміка інноваційної активності та ВВП змінилася на від'ємну (табл. 11.5).

Таблиця 11.5

Інноваційна активність промислових підприємств
та обсяг ВВП в Україні (2010–2014 рр.)

Роки	**Питома вага підприємств, які займалися інноваціями, %**	**Питома вага підприємств, які впроваджували інновації, %**	**Питома вага реалізованої інноваційної продукції у обсягу промислової продукції, %**	**ВВП у поточних цінах (млрд дол. США)**
2010	13,8	11,5	3,8	136,013
2011	16,2	12,8	3,8	163,160
2012	17,4	13,6	3,3	175,781
2013	16,8	13,6	3,3	183,310
2014	16,1	12,1	2,5	133,503

Джерело: складено автором за даними: [8; 11].

Як видно з таблиці 11.5, у період 2010–2013 рр. частка промислових підприємств, які займалися інноваціями, зросла, з 13,8 % до 16,8 %. Але інноваційна активність була значно нижчою порівняно з показниками першого етапу.

Фактично рівень інноваційної активності тільки почав відновлюватися. Це обумовило необхідність пошуку нових дієвих заходів та шляхів розвитку інноваційної діяльності, що у свою чергу вимагало комплексних теоретичних досліджень та удосконалення інноваційної політики держави.

У цей період було прийнято Рекомендації парламентських слухань на тему: «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів», схвалені Постановою Верховної Ради України від 21 жовтня 2010 року N 2632-VI, у яких було зазначено, що вплив інноваційного фактора на економіку повинен відбуватися за умови

досягнення єдності інтересів і встановлення злагоджених стосунків між суспільством, державою, владою, бізнесом (курсив автора) та іншими громадськими і науковими інституціями [88].

У 2012 році Кабінет Міністрів України схвалив «Концепцію реформування державної політики в інноваційній сфері», у якій зокрема передбачалося створення сприятливих умов для активізації інноваційної діяльності, впровадження інновацій, функціонування інноваційної інфраструктури, ринку інновацій та технологій; удосконалення правових засад функціонування технологічних парків, створення та забезпечення функціонування технологічних платформ, спрощення процедур утворення інноваційних кластерів, малих інноваційних підприємств на базі вищих навчальних закладів та науково-дослідних установ з метою підтримки виробництва високотехнологічних товарів та надання послуг, стимулювання суб'єктів господарювання до утворення наукових парків, впровадження сучасних технологій управління розвитком виробництва [72]. Ці та багато інших заходів, що визначені в Концепції, були безпосередньо спрямовані на розвиток інноваційного підприємництва.

Розвиток теорії інноваційного підприємництва на цьому етапі охоплював два основні взаємопов'язані напрями:

– перший напрям характеризувався інтеграцією концепції інноваційного підприємництва у загальну теорію економіки знань як її невід'ємної складової. Розуміння знань та інформації як пріоритетних ресурсів інноваційного підприємництва склало основу обґрунтування: 1) його сутнісних характеристик – креативність, інтелектуальність, соціальна відповідальність; 2) провідної ролі інтелектуального та людського капіталів у інноваційному бізнесі; 3) мережевого принципу здійснення бізнес-процесів інноваційного підприємництва. Методологічну основу дослідження інноваційного підприємництва у контексті суспільних трансформацій в умовах економіки знань складали праці А. С. Гальчинського «Політична нооекономіка: начала оновленої парадигми економіки знань», «Економічний розвиток: методологія оновленої парадигми», В. М. Гейця «Про єдність і суперечності у розвитку суспільства, держави та економіки», «Довіра як елемент капіталу в економічному розвитку України», А. А. Гриценка «Фундаментальные и актуальные основания обновления классической политической экономии», «Методологічні основи модернізації України», А. А. Чухна «Модернізація економіки та економічна теорія» та ін. [14; 15; 19; 20; 25; 26; 34; 51; 98; 105];

– другий напрям пов'язаний з застосуванням міждисциплінарного підходу на основі сполучення методів та результатів дослідження інноваційного підприємництва як предмета економічної теорії та прикладних економічних наук, інноватики, менеджменту, маркетингу, права та ін. [24; 59; 69; 92; 93].

4 етап (2015 рік і по цей час). У 2015 році КМУ України затвердив План заходів з реалізації Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері на 2015–2019 роки, у якому було передбачено заходи стимулювання суб'єктів господарювання до комерціалізації об'єктів права інтелектуальної власності; внесення змін до Податкового кодексу України щодо стимулювання інноваційної діяльності; розроблення методики прогнозування обсягу ринкової потреби у кінцевій інноваційній продукції; запровадження неподаткового механізму стимулювання суб'єктів господарювання до впровадження винаходів та технологій та ін. [68]. Але падіння інноваційної активності в Україні продовжувалося. Особливо це стосується обсягу реалізованої інноваційної продукції, що свідчить не про недостатність, а про відсутність попиту на її ринку. В таких умовах бізнес перестає виконувати інноваційну функцію, трансформується з інноваційного у реплікативний. Безумовно, цьому є багато причин, об'єктивних і суб'єктивних, але у підсумку країна втрачає інноваційне підприємництво як ресурс економічного розвитку, відновлення якого потребує кардинальної зміни пріоритетів економічної політики держави.

Про сучасні пріоритети, серед яких, вважаємо, інноваційний розвиток не є першочерговим, свідчить ситуація, що склалася: інноваційне підприємництво згортається, але це майже не впливає на економічну динаміку, яка за показником обсягу ВВП залишається позитивною (табл. 11.6). Як бачимо, повторюється ситуація періоду 2000–2009 років. Але на цьому етапі це був короткостроковий тренд економічного зростання.

Таблиця 11.6

Інноваційна активність промислових підприємств
та обсяг ВВП в Україні (2015–2019 рр.)

Роки	**Питома вага підприємств, які впроваджували інновації, %**	**Питома вага реалізованої інноваційної продукції у обсягу промислової продукції, %**	**Номінальний ВВП у цінах (млн грн)**	**ВВП за даними Світового банку та МВФ (млн дол.)**
2015	15,2	1,4	1979458	90615
2016	16,6	-	2383182	93270
2017	14,3	0,7	2982920	112154
2018	13,6	0,8	3558706	130832
2019	13,8	1,3	3974564	153781

Джерело: складено автором за даними [9, 11]

За даними Державної служби статистики України, ВВП у І кварталі 2020 року порівняно з попереднім кварталом (з урахуванням сезонного

фактора) зменшився на 0,8 %, а порівняно з І кварталом 2019 року – на 1,5 % [36].

Довгостроковий економічний розвиток потребує інноваційних рішень та заходів, що є викликом для української економічної науки, визначає спрямованість досліджень на доведення та розкриття ролі інноваційного підприємництва у забезпеченні економічного зростання в умовах суспільних трансформацій, необхідності його розвитку та використання як ресурсу ефективної макроекономічної політики сталого розвитку національної економіки.

У цей період інноваційному розвитку і зокрема інноваційному підприємництву було присвячено не тільки наукові монографії і статті [12; 29; 70; 80; 94], а й навчальні посібники, що свідчить про його визнання як складової сучасної економічної системи країни, фактора інноваційного розвитку. Наприклад, навчальний посібник для вищих навчальних закладів «Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема» [41], який забезпечує формування системних знань сутності, ознак, умов та механізму інноваційного підприємництва як креативного процесу.

10 липня 2019 року було прийнято Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, методолого-методичну основу якої було закладено науковими працями українських дослідників. Стратегія містить низку положень, що безпосередньо стосуються розвитку інноваційного бізнесу в Україні, серед яких:

– започаткування комунікаційного механізму технологічних платформ, де бізнес і держава можуть стати потенційними замовниками інновацій: з одного боку, бізнес та держава роблять заявку на розв'язання їхніх проблем, а з іншого, науковці, студенти, винахідники пропонують інноваційні рішення, які надалі масштабуються і стають основою для власного інноваційного бізнесу;

– стимулювання діяльності венчурного бізнесу;

– спрощена система оподаткування та звітності для новоутвореного малого інноваційного бізнесу;

– законодавче унормування заходів щодо державної підтримки малого інноваційного бізнесу за умови співфінансування за рахунок інших джерел;

– налагодження зв'язків українських інноваторів з партнерами (представниками бізнесу та держави), потенційно заінтересованих у комерціалізації їх інновацій [73].

Таким чином, українські науковці, почавши у 90-ті роки з досліджень окремих аспектів інноваційної активності суб'єктів господарювання, у теперішній час зосереджені на обґрунтуванні міждисциплінарної парадигми інноваційного розвитку національної економіки. Здобутки української науки

є теоретичною базою економічної політики держави у інноваційній сфері, але довготривалий період в Україні спостерігався розрив між теорією інноваційного розвитку і практикою державного регулювання інноваційної діяльності.

Протягом 1991–2019 рр. українська наука накопичувала знання з теоретичних та прикладних засад інноваційного підприємництва, що дозволило сформувати концептуальні засади аналізу його сутності, характерних ознак, середовища та чинників, що сприяють його розвитку чи обмежують його. Але майже весь цей період інноваційне підприємництво не визнавалося об'єктом державного регулювання, а його розвиток – чинником економічного зростання. Фактично тільки в «Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року» створення умов для розвитку інноваційного підприємництва визначено у якості завдання державної економічної політики.

Сучасні глобальні постіндустріальні трансформації економічних систем обумовлюють істотні зміни у моделях та процесах інноваційного бізнесу, що актуалізує наукові дослідження, спрямовані на формування концептуальних засад інноваційного підприємництва в умовах цифровізації економіки та розвитку технологій смарт-промисловості.

Слід зазначити, що сучасний інноваційний розвиток – це погоджена взаємодія та взаємопроникнення всього комплексу розроблених та тих, що розробляються, новацій в соціально-господарському житті.

Необхідність інтенсивного впровадження та поширення інновацій в усі сфери господарства пов'язана з проблемою конкурентоспроможності. Досвід розвинених країн свідчить про те, що країни, здатні забезпечити на своїй території масовий інноваційний процес в усіх галузях економіки, експортують наукомістку продукцію, привертають до себе не тільки капітали, а й людські ресурси, досягають високого рівня і якості життя всього населення, демонструючи моральну складову всього процесу.

Курс на інноваційний розвиток узятий в абсолютній більшості постсоціалістичних країн, адже для цих країн це не тільки шлях успішного завершення ринкової трансформації економіки, а й створення національних конкурентних переваг, радикальний шлях підвищення народного добробуту. Найбільш успішно цим шляхом просунувся Китай, де успішно реалізується теза про те, що наука і технології є першою продуктивною силою. Важливим уроком китайської стратегії інноваційного розвитку є проведення економічних реформ за рахунок підйому власної науки й освіти і миттєвого впровадження запозичених з-за кордону нових технологій і виробів.

Глобальна економічна криза до наявних аргументів щодо необхідності переведення економіки на інноваційний шлях розвитку додала нові. Сьогодні стало очевидним: місце України, як і будь-якої держави в світі,

безпосередньо залежить від того, чи зможе вона подолати технологічне відставання від провідних країн.

В економічній науці існують різні підходи до визначення підприємництва та фірми: неокласичний, маржиналістський, технологічний біхевіористський, еволюційний, інституційний та ін. Відомий дослідник еволюції та економіки фірми Ф. Махлуп надає виразну картину трансформації організації та її перетворення в інноваційну бізнес-систему [110].

Цифровізація економіки, з одного боку, обумовлює радикальні трансформації інноваційного бізнесу, а з іншого боку, зміни моделей інноваційного підприємництва, його діджиталізація, формування цифрових бізнес-екосистем інновацій є сутнісною характеристикою сучасних глобальних соціально-економічних перетворень під впливом техніко-технологічних, управлінських та ринкових інновацій Індустрії 4.0.

В цих умовах інноваційне підприємництво зазнає сутнісних змін. Традиційні засоби діяльності трансформуються, фірма з класичного підприємства перетворюється в складну мережеву структуру, стає частиною цифрової бізнес-системи. Ми спостерігаємо розмивання прав власності в просторі та часі. Поширюється практика сумісного використання благ – лізинг, шерінг (sharing), коворкінг (co-working), коливінг (co-living) тощо. Активно впроваджується теорія стейкхолдерів (вплив індивідів, груп або організацій на прийняття рішень фірмою) та підприємницької системи (взаємодія компаній постачальників, споживачів та конкурентів задля досягнення найкращих результатів).

В умовах цифровізації економіки розвиток інноваційного бізнесу, з одного боку, базується на кардинальних техніко-технологічних, організаційно-економічних, управлінських трансформаціях підприємництва та інноваційної діяльності, а з іншого боку, обумовлює необхідність здійснення подальших інновацій, серед яких – впровадження інноваційних моделей бізнесу.

Сучасний інноваційний бізнес та формування його інноваційних моделей відбувається шляхом зміни концептуальних підходів до визначення його внутрішньої структури як відкритої інтегративної техніко-технологічної та соціально-економічної системи. Важливою характеристикою наукового напряму, який вивчає інноваційний розвиток, є широке використання ідей та методів синергетики – теорії самоорганізації та розвитку складних систем. На думку засновника синергетики Г. Хакена, сучасна наука має справу з дуже складно організованими системами різних рівнів [100]. Об’єднання таких систем не зводиться до їх складання – воно якісно інше. Об’єктами інноваційного процесу стають складні системи: біотехнологічні (генна інженерія) тощо та всі високі технології кінця XX – початку XXI століть, які створюються переважно у форматі використання фундаментальних досліджень, як правило міждисциплінарного, комплексного характеру.

Новацією сучасної підприємницької діяльності є сполучення традиційного функціонального та сучасного процесного підходів до структуризації та визначення факторів розвитку бізнесу та його оновлення.

Коротко розглянемо ці підходи. Відповідно функціональному підходу бізнес характеризується як сукупність певних функцій його суб'єктів – виробничої, інвестиційної, фінансової, інноваційної, маркетингової, кадрового забезпечення та ін. Ефективне здійснення цих функцій забезпечує досягнення цілей підприємницької діяльності. Відповідно до цього підходу структура підприємства як організаційної форми бізнесу представлена виробничими підрозділами (виробнича функція бізнесу) і функціональними підрозділами (господарські функції бізнесу), а управління бізнесом здійснюється як управління цими функціями.

Відповідно процесному підходу, який на сьогодні отримує все більше визнання у бізнес-середовищі, бізнес – це сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, що здійснюються на підприємстві. Це, наприклад, матеріально-технічне постачання, підбор, оцінка, стимулювання персоналу, розроблення та виконання виробничої програми, фінансування, впровадження інновацій, управління якістю продукції та інші бізнес-процеси. Автори широко відомої книги «Бізнес-процеси. Мови моделювання, методи, інструменти» підкреслюють, що у глобалізованому світі бізнес-процеси все частіше стають наріжним каменем будь-якої організації. Чому так відбувається? Пояснення порівняно просте, якщо врахувати, що будь-яка зміна в організації нерозривно супроводжується змінами її бізнес-процесів. І якраз на глобальному ринку зміни знаходяться на першому місці в порядку денному: компанії все частіше змушені адаптуватися до нових клієнтів, конкурентів і бізнес-партнерів. Конкурентні переваги все частіше досягаються не за рахунок кращих продуктів, а за рахунок більш ефективних і більш економічних процесів. Інакше кажучи, бізнес-процеси перетворилися на додатковий фактор виробництва» [107].

В умовах діджиталізації економіки сучасні організації перетворюються у змішані співтовариства, у яких взаємодіють люди та цифрові агенти. Таким чином, сучасні фірми можна розглядати як живі компанії (living companies) [23]. Їх також можна представити у форматі організацій, що навчають (learning companies) [113], які в умовах постійної присутності цифрових технологій стають цифровою бізнес-екосистемою (digital business ecosystem) [115]. Бізнес-процеси є «потоками роботи» на підприємстві, представляють собою упорядковану послідовність дій (робіт) з моменту ініціації та постановки завдання до його виконання, загальним результатом яких є додана вартість.

На основі узагальнення сучасних підходів до класифікації бізнес-процесів визначаються такі їх види відповідно до обраних критеріїв (табл. 11.7):

Таблиця 11.7

Класифікація бізнес-процесів

Критерії класифікації бізнес-процесів	**Види бізнес-процесів**
Рівень впливу на формування доданої вартості	Бізнес-процеси основні, обслуговуючі, управління, розвитку
Орієнтованість	Бізнес-процеси клієнтоорієнтовані, орієнтовані на підтримку, орієнтовані на управління
Місце у ланцюгу формування доданої вартості	Бізнес-процеси як вхідна логістика, виробництво, вихідна логістика, маркетинг та продажі, сервіс, управління персоналом, інфраструктура організації, технологічний розвиток, інноваційна діяльність, техніки та методи забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами
Характер продукту	Бізнес-процеси виробничі, адміністративні
Відношення до клієнтів	Бізнес-процеси зовнішні, внутрішні
Рівень деталізація розгляду	Бізнес-процеси верхнього рівня (крос-функціональні процеси), детальні (підпроцеси), елементарні (операції)
Напрямок руху	Бізнес-процеси вертикальні, горизонтальні
Види діяльності	Бізнес-процеси планування, здійснення діяльності, реєстрації фактичної інформації, аналізу і контролю, прийняття управлінських рішень
Напрям діяльності	Бізнес-процеси типові, специфічні
Рівень складності	Бізнес-процеси прості, складні
Функціональна ознака	Бізнес-процеси постачання, виробництва, реалізації, фінансових розрахунків
Характер впливу на успіх організації	Бізнес-процеси ключові, критичні
Рівень деталізації	Бізнес-процеси крос-функціональні, підпроцеси
Ступінь пов’язаності окремих частин	Бізнес-процеси локальні (фрагментовані), інтеграційні
Рівень реалізації бізнес-процесів	Бізнес-процеси на рівнях інжинірингу, функціонування організації, реінжинірингу
Ступінь впливу на результативність	Бізнес-процеси ключові (вирішальні), ризикові
Час	Бізнес-процеси безперервного та періодичного повторення, одноразового виконання
Рівень стійкості бізнес-процесів	Бізнес-процеси інноваційні (динамічні), програмовані (статичні)
Основні складові збалансованої системи показників	Бізнес-процеси фінансові, клієнтські, виробництва, розвитку, навчання і зростання
Фокус управлінської діяльності	Бізнес-процеси управління людськими ресурсами, інформацією, фінансовими та матеріальними ресурсами, маркетингом та конкуренцією, виробництвом, середовищем та зовнішніми зв’язками, бізнес-моделлю організації
Бізнес-процеси розвитку	Бізнес-процеси розуміння ринку та споживачів, стратегії та візії організації, стратегії управління, персоналу та його навчання

Джерело: складено автором на основі даних [28; 104].

Процесний підхід не суперечить функціональному. Навпаки, по-перше, бізнес-процеси забезпечують реалізацію функцій підприємства, по-друге, різні бізнес-процеси здійснюються у межах певних функцій, а також виробничих і функціональних підрозділів підприємств. Виходячи з цього, актуальним та доцільним є доповнення наведеної класифікації бізнес-процесів на основі критерію взаємозв'язку бізнес-процесів та функцій підприємства та його підрозділів. За цим критерієм пропонується розрізняти такі види бізнес-процесів:

– інтегровані бізнес-процеси господарської діяльності підприємства як цілісної системи, наприклад, інтегрованим бізнес-процесом інноваційного підприємництва є комерціалізація інновацій, що включає різноманітні субпроцеси інноваційного бізнесу;

– структурні бізнес-процеси, що здійснюються у межах певних підрозділів та інших структурних складових підприємства;

– функціональні бізнес-процеси, здійснення яких пов'язано з реалізацією певних функцій підприємства.

Інтегровані, структурні, функціональні бізнес-процеси визначаються видами, напрямами, цілями бізнесу. При цьому загальною метою бізнес-процесів є задоволення вимог клієнтів [236], що є умовою прибутку та конкурентоспроможності бізнесу. Отже, інтегровані, структурні та функціональні, основні і додаткові та інші бізнес-процеси повинні бути клієнтоорієнтованими, забезпечувати якнайкраще задоволення потреб споживачів.

У сучасних умовах серед цінностей і чинників успіху бізнесу загалом і інноваційного бізнесу зокрема пріоритетним визнається клієнтоорієнтованість як «основна базова цінність, згідно з якою бізнес існує заради задоволення інтересів і потреб клієнта. Також це «спосіб мислення» компанії, спрямований на забезпечення позитивних емоцій клієнта в будь-якій точці контакту» [86]; як «критерій, який дає характеристику можливостям і здібностям компанії, орієнтованим на максимальний обсяг реалізації продукції і отримання доходу, за допомогою поліпшення якості сервісу клієнтів» [43].

Ретельне вивчення та задоволення потреб споживачів (клієнтів) продукції, послуг робіт бізнесу завжди були умовою його ефективності та конкурентоспроможності у ринковому середовищі. Але якщо звернутися до структури традиційного маркетингового комплексу продукції підприємств, то її споживачів визнано тільки його п'ятим елементом – 5 «Р» (people – персонал, споживачі, партнери та ін.). На відміну від традиційного підходу на сьогодні клієнтоорієнтованість – це не один із напрямів чи елементів маркетингу, а основа та головний фактор успішного бізнесу. В. Халіна та Т. Васильєва обґрунтовано визначають клієнтоорієнтованість як нову ефективну парадигму ведення бізнесу з повним переформатуванням діяльності підприємства та всіх його елементів на виявлення та задоволення потреб споживача й формування спільними з ним зусиллями кінцевої споживчої

цінності власного продукту задля сталих та тривалих відносин з клієнтом з метою подальшої максимізації прибутку [101, с. 76–77]. Забезпечення клієнтоорієнтованості є цінністю та метою сучасного бізнесу, що інтегрують його бізнес-процеси та функції.

Інноваційне підприємництво повинно базуватися на сучасних технологіях не тільки інноваційного процесу, а й формування довготривалих позитивних відносин з клієнтами, створення мережі лояльних клієнтів, яку слід визнати інноваційним продуктом клієнтоорієнтованого бізнесу, впровадження якого у господарську практику забезпечує зростання вартості та прибутку.

Підкреслимо особливості інноваційного підприємництва, які відрізняють його від традиційного та визначаються його інтегрованими, структурними, функціональними бізнес-процесами, їх ієрархією та роллю у забезпеченні результатів діяльності підприємства та досягнення цілей інноваційного бізнесу, реалізації його цінностей. Зазначимо, що в умовах розгортання промислової революції конкуренція стає цифровою. Це означає, що фірмам постійно потрібно шукати нові конкурентні переваги, а шукати їх треба у сфері інновацій.

Ієрархія бізнес-процесів традиційного підприємництва характеризується тим, що 1) основними бізнес-процесами є вхідна логістика, операційна діяльність, вихідна логістика, маркетинг та продажі, післяпродажний сервіс, тобто процеси операційної (виробничої) діяльності; 2) технологічний розвиток та інноваційна діяльність є допоміжними бізнес-процесами [104, с. 180].

Ієрархія бізнес-процесів інноваційного бізнесу така:

1) якщо здійснюється повний інноваційний ланцюжок, то основні бізнес-процеси інноваційного підприємництва – це формування нової ідеї та її втілення у інтелектуальному продукті-новації, маркетинг новації, фінансування, матеріально-технічне забезпечення, підбір та стимулювання персоналу, впровадження новації, просування інновації, виробництво інноваційної продукції, її просування та реалізація;

2) якщо інноваційне підприємництво здійснюється як комерційне впровадження інновацій, то його основні бізнес-процеси – це маркетингові дослідження, експертиза, оцінка та придбання інтелектуальних продуктів-новацій, прав інтелектуальної власності, матеріально-технічне забезпечення, фінансування, підбір та стимулювання персоналу, виробництво, просування та реалізація інноваційної продукції (послуг). Слід підкреслити, що кожний бізнес-процес передбачає здійснення бізнес-процесів управління.

Таким чином, за процесно-функціональним підходом до розуміння змісту, структури, цілей та цінностей сучасного інноваційного бізнесу його характеристиками є такі:

1) сучасний інноваційний бізнес – це інтегровані бізнес-процеси, орієнтовані на інновації, що поєднують всі структурні підрозділи та

функції підприємства, складовими якого є субпроцеси інноваційної підприємницької діяльності, що здійснюються у межах окремих функцій та підрозділів підприємства – структурні та функціональні бізнес-процеси;

2) відмінністю інноваційного бізнесу є специфічна ієрархія, зміст та послідовність бізнес-процесів, спрямованих на досягнення цілей інноваційного підприємництва;

3) бізнес-процеси та функції інноваційного бізнесу спрямовані на забезпечення його клієнтоорієнтованості як умови ефективності та конкурентоспроможності.

Технологічною та організаційно-управлінською новацією сучасного інноваційного бізнесу є реінжиніринг бізнес-процесів, що забезпечує його своєчасну та ефективну реакцію на локальні та глобальні трансформації економіки, посилення нестабільності й мінливості бізнес-середовища, гіперконкуренцію на національному та світовому ринках.

Бізнес-процеси мають певний життєвий цикл: вони ініціюються, впроваджуються, набувають зрілості, застарівають. Для підтримання їх ефективності бізнес здійснює заходи, спрямовані на забезпечення їх адаптації до змін у внутрішньому середовищі підприємства та зовнішньому бізнес-середовищі. Але можуть виникнути ситуації, коли покращення існуючих бізнес-процесів не забезпечує досягнення цілей бізнесу, коли потрібні їх радикальні зміни або виникає необхідність їх заміщення новими «потоками роботи» [66]. Ця проблема суттєво актуалізується у сучасний період, який характеризується структурними перетвореннями в економіці та бізнесі, глобальною конкуренцією та її гіпермасштабами. У таких обставинах, як підкреслюють М. Робсон (Mike Robson) і Ф. Уллах (Philip Ullah), не завжди можливо втриматися на плаву, проводячи незначні поліпшення у процесах, що відбуваються сьогодні. Процеси можуть стати непридатними до вживання саме так, як консерви, часто з приголомшливою швидкістю, і якщо це трапляється, немає сенсу налагоджувати або покращувати їх; краще почати з самого початку і створити щось нове, адекватне ситуації. Реінжиніринг бізнес-процесів – це інструмент, спеціально розроблений, щоб допомогти в обставинах, що вимагають масштабних змін, забезпечити які схеми поліпшення процесів, що використовуються, не в змозі [78].

Радикальні зміни бізнес-процесів для інноваційного бізнесу, на відміну від традиційного, є однією з найважливіших умов та факторів його ефективності. Повний або впроваджувальний інноваційний процес, що визначає зміст інтегрованих, структурних та функціональних бізнес-процесів інноваційного підприємництва, – це сукупність бізнес-процесів, що здійснюються на всіх чи окремих його стадіях та, у сукупності, забезпечують досягнення цілей інноваційної діяльності. При цьому здійснення нового циклу перетворення інтелектуального продукту-новації у інновацію (інноваційну продукцію) вимагає радикальних змін бізнес-процесів. Таким чином,

реінжиніринг бізнес-процесів для інноваційного бізнесу – це не «додатковий» [107], як для традиційного бізнесу, а основний засіб виробництва.

Реінжиніринг бізнес-процесів безпосередньо спрямований на впровадження інноваційних бізнес-моделей. Як справедливо підкреслюють В. В. Прудкий і М. О. Кравченко, зважаючи на скорочення життєвого циклу інновацій, все більшу роль відіграють бізнес-моделі. На перший план виходить не конкуренція у технологічних розробках, як це було у XX столітті, а конкуренція моделей ведення бізнесу. Це зумовлено низкою факторів, що впливають на скорочення життєвого циклу технологічних інновацій: промисловий шпіонаж (розробка може бути скопійована конкурентами); глобалізація (ідея легко розповсюджується по всьому світу, а значить, попит на неї задовольняється швидше, ніж раніше); розвиток науково-технічного прогресу. Таким чином, успішна діяльність компанії у XXI столітті напряму залежить від того, наскільки конкурентоспроможною є бізнес-модель [75].

У сучасних теоретичних і прикладних джерелах, присвячених дослідженням моделей сучасного бізнесу, використовуються різні, але взаємопов'язані за змістом, поняття «бізнес-модель», «інноваційна бізнес-модель», «модель інноваційного розвитку підприємства», «модель інноваційного підприємництва» (табл. 11.8).

Таблиця 11.8

Визначення змісту понять, що характеризують сучасні моделі бізнесу

Бізнес-модель підприємства	**Джерело**
1	**2**
Бізнес-модель – це те, як підприємство вибирає споживача, формує і диференціює пропозиції своїх товарів, розподіляє ресурси, визначає, які завдання воно зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача й отримує від цього прибуток. Підприємства можуть пропонувати різні продукти, послуги або технології, але якщо підходи до їх створення є подібними, вони функціонують за одним типом бізнес-моделі. Принципи, покладені в основу побудови бізнес-моделі, мають забезпечувати отримання надприбутку на цільових ринках. Лише тоді можна вважати бізнес-модель успішною	[64]
Ключовими елементами *бізнес-моделі* будь-якого підприємства, що визначають її зміст, є: – цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує підприємство на основі своїх продуктів і послуг; – система створення цієї цінності, що включає постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності; – активи, які підприємство використовує для створення цінності; – фінансова модель підприємства, що визначає як структуру її витрат, так і способи отримання прибутку	[54]
Наша загальна модель складається з чотирьох елементів (вимірювань): 1. Клієнт – хто наші цільові клієнти? В основі будь-якої бізнес-моделі завжди знаходиться клієнт! У цьому правилі не буває винятків!	

Продовження табл. 11.8

1	2
2. Ціннісна пропозиція – що ми пропонуємо клієнтам? Цей вимір включає в себе визначення пропозиції вашої компанії (товарів і послуг) і опис того, як ви задовольняєте потреби цільових покупців. 3. Ланцюжок створення вартості – як ми створюємо свої продукти? Щоб реалізувати ціннісну пропозицію, необхідно виконати низку процесів і дій	[18]
4. Механізм отримання прибутку – чому компанія генерує прибуток? Або кажучи простіше: чому бізнес-модель ефективна з комерційної точки зору?	[46]
Бізнес-модель є основою, структурною решіткою будь-якого бізнесу. Її визначають як: 1) аналітичну методику, що дозволяє зрозуміти процеси, завдяки яким компанія заробляє гроші; 2) спосіб організації бізнесу в галузі, що відображає економічну логіку діяльності компанії та пояснює, як нові продукти, технології, організаційні новації створюють економічну цінність для споживачів, акціонерів, партнерів, як компанія отримує прибуток; 3) спосіб, у який компанія створює цінність для клієнтів та отримує від цього прибуток. *Інноваційною називають бізнес-модель,* що застосовується лише певною компанією галузі. Інноваційна бізнес-модель визначає сегмент споживачів, який не обслуговують існуючі оператори ринку; формування якісно нової пропозиції товару чи послуги змінює ланцюжок вартості та створює нові цінності для споживачів	
Елементами *інноваційної бізнес-моделі* є: зв'язок і стосунки з клієнтами; головна (базова) стратегія; стратегічні засоби, цінності мережі. Найважливішими перевагами моделі є трактування її елементів однаковою мірою як джерел інновації, ідентифікація істотних з погляду впровадження інновацій зв'язків між окремими елементами моделі, а також підхід, який трактує здатність до формування багатства (цінності) як найвищу мету інноваційної концепції бізнесу, становить критерій його оцінки	[5]
Модель інноваційного розвитку підприємства слід розглядати як вербальний або графічний опис підходів до організації та управління інноваційного процесу на підприємстві. Модель інноваційного розвитку підприємства – це сукупність спонукальних мотивів, рушійних сил і джерел, методів, інструментів, організаційно-управлінських та фінансових механізмів генерування й комерціалізації інновацій	[55]
На основі вибраного фірмою процесу інноваційної діяльності можна виділити такі моделі інноваційного підприємництва: 1) Інноваційне підприємництво, основане на внутрішній організації, освоюється всередині фірми її внутрішніми спеціалізованими підрозділами на базі планування і моніторингу її внутрішніх проектів. 2) Зовнішня організація інноваційного підприємництва на основі контрактів, коли замовлення на інновацію приймає стороння організація і здійснює певні стадії інноваційного процесу. 3) Здійснення інноваційного підприємництва на основі зовнішньої організації за допомогою венчурів, коли фірма, привертаючи додаткові сторонні кошти, засновує дочірні венчурні фірми	[109]

Джерело: складено автором

Узагальнюючи матеріал таблиці 11.8, слід підкреслити, що:

1) трактуванню змісту поняття інноваційної бізнес-моделі притаманні такі підходи:

– інноваційна бізнес-модель – це нова модель бізнесу, що є метою та результатом реінжинірингу бізнес-процесів. Слід підкреслити, що інноваційна модель у процесі її поширення та копіювання перетворюється у традиційну;

– інноваційна бізнес-модель – це сукупність взаємопов'язаних та упорядкованих бізнес-процесів інноваційної діяльності підприємств. Слід підкреслити, що і у цьому контексті визначальна роль у формуванні моделі також належить реінжинірингу бізнес-процесів;

2) у теперішній час визначення змісту бізнес-моделей та інноваційних бізнес-моделей є багатокритеріальним, при цьому пріоритетним є критерій ланцюжка цінності, що пропонується бізнесом клієнтам та забезпечує зростання вартості.

Обґрунтування моделей інноваційного підприємництва повинно, з дного боку, спиратися на основні критерії інноваційних бізнес-моделей, але, з іншого боку, ураховувати специфіку інноваційного бізнесу. У цьому контексті важливим для визначення змісту моделей інноваційного бізнесу є критерій відкритості інноваційного процесу, що здійснюється суб'єктами інноваційного підприємництва. Основу аналізу моделей інноваційного підприємництва за цим критерієм складають концепція відкритих інновацій Г. Чесбро (Henry Chesbrough) [102; 103] та сучасні моделі інноваційного процесу.

За моделлю відкритих інновацій підприємство залучає ресурси та послуги незалежних учасників зовнішньої інноваційної мережі та передає їм функції, пов'язані з інноваційною діяльністю. Відповідно до моделі закритих інновацій «компанії мають генерувати ідеї, створювати на їх основі продукт, виходити з ним на ринок та займатися його розповсюдженням, обслуговуванням, фінансуванням лише за рахунок власних ресурсів» [66].

За критерієм відкритості інноваційного процесу, якщо розглядати інноваційний бізнес як інтегровані бізнес-процеси, складовими яких є структурні та функціональні бізнес-процеси, моделями інноваційного підприємництва є такі:

1. Відкрита модель інноваційного підприємництва – це відкритий для зовнішнього бізнес-середовища інтегрований бізнес-процес інноваційного підприємництва, що передбачає включення у структурні та функціональні, основні бізнес-процеси та субпроцеси бізнесу незалежних від підприємства учасників інноваційного процесу, поєднаних інноваційними мережами. За своїм змістом відкрита модель інноваційного підприємництва, що пропонується:

1) відповідає моделі відкритих інновацій і таким нелінійним моделям інноваційного процесу, як G4 – японська модель передового досвіду, яка спирається на паралельну діяльність інтегрованих груп і передбачає розвиток вертикальної (усередині підприємства) і горизонтальної (між підприємствами) інноваційної співпраці; G5 – модель стратегічних систем і мереж, що передбачає створення та функціонування внутрішніх і зовнішніх інноваційних мереж, що забезпечують ефективну співпрацю їх учасників у інноваційному процесі [112];

2) має характеристики еталонної інноваційної бізнес-моделі диригування, яка, як визначає Л. Федулова, започаткована на співробітництві з іншими компаніями на основі системи управління взаємовідносинами або управлінні мережею партнерів, кожний з яких зацікавлений у найкращих результатах. Диригенти розподіляють ризик і прибуток зі своїми партнерами, але зіштовхуються з небезпекою перетворення партнера в конкурента (приклади компаній: Apple, Boeing). Особливість моделі: технологічна перевага координатора [95].

2. Закрита модель інноваційного підприємництва – це закритий для зовнішнього бізнес-середовища (замкнутий) інтегрований бізнес-процес інноваційного підприємництва, що спирається на внутрішнє середовище підприємства при здійсненні структурних та функціональних, основних бізнес-процесів та субпроцесів бізнесу та внутрішні інноваційні мережі. За своїм змістом закрита модель інноваційного підприємництва:

1) відповідає моделі закритих інновацій і таким лінійним моделям інноваційного процесу, як G1 і G2, що передбачають самостійне здійснення підприємством інноваційного ланцюжка: інноваційна ідея – інтелектуальний продукт-новація – дослідний зразок – дослідна партія – серійна інноваційна продукція; лінійна спряжена модель G3, що включає прямі і зворотні зв’язки учасників певних стадій інноваційного процесу у межах підприємства [112];

2) має характеристики еталонної інтеграційної інноваційної бізнес-моделі, що передбачає повний контроль підприємством інноваційного процесу з метою одержання левової частки прибутку. Компанії беруть на себе більшу частину інвестицій і, відповідно, ризиків (приклади компаній: BMW, Intel). Особливістю моделі є значні первинні витрати [95].

Слід підкреслити, що еталонна інноваційна бізнес-модель ліцензування, за якої компанії бажають одержувати прибуток від своїх ідей та інтелектуальних активів, не вкладаючи кошти в комерціалізацію [95], не є моделлю інноваційного підприємництва, змістом якої є саме комерційне впровадження інновацій. Щодо венчурної моделі інноваційного підприємництва [109], то вона є модифікацією відкритої бізнес-моделі, оскільки одним із основних бізнес-процесів венчурного інноваційного підприєм-

ництва є залучення коштів зовнішніх інвесторів, тобто ця модель передбачає певний ступінь відкритості інноваційного процесу.

Формування та реалізація відкритої моделі інноваційного підприємництва спирається на процеси його цифровізації як напряму розвитку е-економіки, нової економіки масової співпраці через мережу Інтернет [189], що включає сектори економіки, пов'язані з веб-послугами. Цінність товарів у даному випадку обумовлена не їх недостатністю, а потенціалом, закладеним в їх широкому розповсюдженні [18]. За визначенням О. С. Марченко, нова економіка масової співпраці є системою економічних відносин з продукування, розподілу, обміну і споживання різноманітних послуг через залучення через мережу Інтернет ресурсів великої кількості людей та їх безпосередню участь у послуговій діяльності у якості продуцентів і споживачів різних послуг.

У теперішній час традиційні моделі бізнесу B2B і B2C доповнюються моделями eB2eB («електронний бізнес – електронному бізнесу»); eB2eC («електронний бізнес електронному споживачу»).

Цифровізація бізнес-процесів є основою формування цифрових бізнес-моделей інноваційного підприємництва [7; 48], які, по-перше, є е-варіантом мережі відкритої моделі інноваційного підприємництва, впровадження якого у бізнес-практику передбачає застосування сучасних ІТ-технологій та Інтернет-ресурсів підприємництва та інноваційної діяльності;

По-друге, радикальних змін набувають мережі відкритого інноваційного підприємництва, що трансформуються у платформи інноваційного бізнесу. Як зазначають Алекс Моазед (Alex Moazed) і Ніколас Джонсон (Nicholas L. Johnson), платформа – це бізнес-модель, яка дозволяє об'єднати дві і більше взаємозалежні групи продуктів заради збільшення прибутку всіх учасників. Механізми роботи платформ радикальним чином відрізняються від традиційних прийомів ведення бізнесу, здебільшого ґрунтуються на світогляді XX століття, в яке просто не вписуються уявлення про сучасний рівень поширеності мережевих технологій. Простіше кажучи, платформи дозволяють споживачам і виробникам зв'язуватися між собою, щоб обмінюватися товарами, послугами і інформацією. Так платформи самі створюють нові ринки [53].

По-третє, платформенні бізнес-моделі інноваційного підприємництва є основою формування його екосистеми як сукупності мережевих взаємозв'язків і взаємодії внутрішніх та зовнішніх учасників інноваційного процесу, що забезпечують пропозицію нової цінності споживачам та досягнення цілей учасників мережі. Автори практичного керівництва з побудови цифрових бізнес-моделей «Цифрова трансформація бізнесу. Зміна бізнес-моделі для організації нового покоління» Пітер Вайл (Peter Weil) і Стефані Ворнер (Stephanie Warner) стверджують, що цифровізація змушує компанії перехо-

дити від ланцюжків створення доданої вартості до екосистем і досягати глибшого розуміння потреб кінцевих споживачів [7].

По-четверте, формування цифрових моделей інноваційного бізнесу обумовлює структурні трансформації національної системи інноваційного підприємництва як сукупності суб'єктів підприємницької діяльності різних форм власності і організаційних форм, які здійснюють комерціалізацію інновацій, новим елементом якої є екосистеми інноваційного бізнесу.

Україна відстає від економічно розвинених країн світу в процесах цифровізації економіки, розвитку новітніх бізнес-моделей, інвестицій в новітні бізнес-технології. Але забезпечити ефективність та довгострокову стабільність соціально-економічного розвитку неможливо без розв'язання важливого завдання – комплексної модернізації економіки та створення умов активізації інноваційної активності господарюючих суб'єктів. Цифрова трансформація – це важливий та складний процес, але Україні потрібно орієнтуватися на довгострокову перспективу та прискорити процеси цифровізації економіки.

Рішення цього завдання знаходиться в площині створення дієвого механізму активізації інноваційного розвитку. Найважливішими елементами соціально-економічного механізму активізації інноваційного розвитку є наявність наукового потенціалу, інституційне забезпечення і виробничий потенціал. Їх ефективна взаємодія дозволяє консолідувати державні інтереси і завдання з інтересами інноваційно орієнтованих суб'єктів. На думку відомого вченого П. Єщенка, створення інноваційної моделі економіки в Україні потребує радикальної реформи науки та освіти, що обумовлює системні сумісні зусилля з боку держави, бізнесу та суспільства, які сприяли би розробці Загальнонаціональної програми формування суспільства знань в Україні [35, с. 245].

У розвитку бізнес-середовища важливу роль в сучасних умовах відіграє просторовий фактор. Одним з головних механізмів забезпечення безперервного руху інновацій в економічних системах є кластеризація. Кластери дозволяють підвищувати продуктивність праці, економити ресурси, впроваджувати нові технології і мають властивість активізації інноваційного руху. Засновник кластерного підходу М. Портер характеризує кластер як групу сусідніх географічно взаємопов'язаних компаній і об'єднаних з ними організацій, що діють у певній сфері і взаємодоповнюють одна одну [111]. Шляхом взаємодії учасники кластера збагачують і покращують свої конкурентні можливості, створюють нові ресурси розвитку. Інновації стають результатом кластеризації завдяки тому, що, по-перше, ядром кластера є центр генерування наукових знань (наукові та освітянські центри), якому притаманний значний інноваційний потенціал, а по-друге, з'єднання інноваційно-інтелектуального потенціалу всіх учасників

кластера здатне забезпечити інноваційну синергію і можливість швидкого і результативного впровадження інновацій. Конкуренція, що виникає в рамках кластера, створює, по-перше, стимули для більш ефективного розвитку всіх його учасників, а по-друге, антистимули виникнення недоброчесної конкуренції за рахунок норм і правил, що існують в економічному просторі кластера.

Саме кластеризація, на наш погляд, дозволяє ефективно, з одного боку, зняти частину невизначеності та ризиковості за рахунок забезпечення стабільності та варіативності, а також за рахунок диверсифікації ризиків між усіма учасниками кластерної структури, а з іншого боку, використовувати спонтанність і невизначеність як передумову інновацій.

Кластери допомагають здійснити перехід до нового технологічного та соціокультурного устрою, сприяють швидкому поширенню новітніх технологій, впливають на характер і структуру взаємодії наукових, освітніх і фінансових інститутів, дозволяють більш якісно виявляти проблеми розвитку і позитивно їх вирішувати, знижують трансакційні витрати кругообігу ресурсів, породжують і поширюють управлінські інновації.

Кластерний інноваційний ланцюжок включає весь інноваційний кругообіг від розробки фундаментальної наукової ідеї до виробництва і реалізації готової продукції. Як зазначають Л. В. Левковська, В. Шовкалюк, «Інноваційний кластер формує певну систему поширення нових знань і технологій, забезпечує прискорення процесу трансформації винаходів в інновації, а інновацій – у конкурентні переваги, розвиток якісних стійких зв'язків між усіма його учасниками» [47, с. 119].

Список використаних джерел:

1. Бажал Ю. М. Економічна теорія технологічних змін: навчальний посібник для вузів. Київ: Заповіт, 1996. 240 с.

2. Бажал Ю. М. Інноваційний розвиток як пріоритет економічної політики. *Економіка України та шляхи її подальшого реформування*: матеріали Всеукр. наради економістів, Київ, 14–15 верес. 1995 р. Київ, 1995. С. 169–171.

3. Бажал Ю. М. Основне протиріччя науково-технологічної сфери української економіки. *Статистика України*. 1999. № 4. С. 17–23.

4. Бєлєнький П. Ю., Соловйов В. П., Сенишин М. О. Проблеми розвитку в Україні інноваційного підприємництва. *Регіон. Економіка*. 1997. № 3. С. 47–52.

5. Бжуска Я. Інноваційні моделі бізнесу. *Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2008. № 628. С. 29–35. URL: http://vlp.com.ua/files/05_34.pdf (дата звернення 11.09.2018).

6. Бошота Н. В. Розвиток інноваційної діяльності в Україні в сучасних умовах. *Наук. вісн. Ужгород. ун-ту.* 2013. № 3 (40). С. 150–155.

7. Вайл П., Ворнер С. Цифровая трансформация бизнеса. Изменение бизнес-модели для организации нового поколения. Москва: Альпина Паблишер, 2019. 258 с.

8. Валовий внутрішній продукт у 2010–2018 роках. URL : https://feao.org.ua/wp-content/uploads/2018/10/gdp2010-2018.pdf (дата звернення 17.09.2019).

9. Валовий внутрішній продукт. URL : https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2015/ (дата звернення 06.02.2020).

10. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник. Дніпро: Акцент ПП, 2017. 404 с.

11. Впровадження інновацій на промислових підприємствах (2000–2019 рр). URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 05.02.2020).

12. Гадецька С. В., Філатова Л. Д. Особливості моделювання інноваційної поведінки суб'єктів господарювання. *Економ. теорія та право*. 2019. № 1. С. 73–88.

13. Гальчинський А. Економічна методологія. Логіка оновлення: курс лекцій. Київ : АДЕФ-Україна, 2010. 566 с.

14. Гальчинський А. Економічний розвиток: методологія оновлення парадигми. *Економіка України*. 2012. № 5. С. 4–18.

15. Гальчинський А. Політична нооекономіка: начала оновленої парадигми економіки знань. Київ: Либідь, 2013. 472 с.

16. Гальчинський А. С., Геєць В. М., Семиноженко В. П. Україна: наука та інноваційний розвиток. Київ, 1997. 66 с.

17. Гальчинський А., Геєць В., Кінах А., Семиноженко В. Інноваційна стратегія українських реформ. Київ: Знання, 2002. 324 с.

18. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов / пер. с англ. Л. О. Бакушева. Москва: Альпина Паблишер, 2017. 432 с.

19. Геєць В. М. Довіра як елемент капіталу в економічному розвитку України. *Економ. теорія*. 2010. № 3. С. 7–19.

20. Геєць В. М. Про єдність і суперечності у розвитку суспільства, держави та економіки. *Економіка України*. 2012. № 10. С. 4–23; № 11. С. 4–22.

21. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. Київ: НАН України, *Ін-т економіки та прогнозування НАН України*, 2009. 864 с.

22. Геєць В. М., Семиноженко В. П. Інноваційні перспективи України. Харків: Константа, 2006. 272 с.

23. Гиус А. Живая компания: рост, научение и долгожительство в деловой среде. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 448 с.

24. Гринев Б. В., Гусев В. А. Инноватика: учебное пособие. Харьков: ИСМА, 2010. 352 с.

25. Гриценко А. А. Фундаментальные и актуальные основания обновления классической политической экономии. *Горизонты экономики*. 2012. № 2. С. 45–58.

26. Гриценко А. Методологічні основи модернізації України. *Економіка України*. 2011. № 2. С. 13–27.

27. Грудцина Ю. В. Інноваційна діяльність в Україні: аналіз та прогнозування. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 78–84.

28. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL : http://www.economy.nayka. com.ua/?op=1&z=1558 (дата звернення 15.05.2019).

29. Державне стимулювання інноваційного розвитку суб'єктів господарювання: методологічні засади, світовий та вітчизняний досвід : монографія / за заг. ред. Л. С. Захаркіної. Суми: Сум. держ. ун-т, 2019. 200 с.

30. Драчук Ю. З., Трушкіна Н. В. Активізація розвитку інноваційного підприємництва – дієвої форми публічно-приватного партнерства в Україні. *Глобал. та нац. проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 157–162.

31. Драчук Ю. З., Трушкіна Н. В. Пропозиції щодо підвищення ефективності розвитку інноваційного підприємництва в Україні. *Економіка. Управління. Інновації*. 2015. № 3 (15). С. 1–14.

32. Друкер П. Бизнес и инновации / пер. с англ. К. С. Головинского. Москва: И. Д. Вильямс, 2007. 432 с.

33. Економіка України 1999–2008: втрачене десятиліття. URL : https://dt.ua/ECONOMICS/ekonomika_ukrayini_19992008_vtrachene_desyatilittya.html (дата звернення 19.01.2018).

34. Ещенко П. С. Экономический рост без развития: причины и пути инновационного преобразования экономики. *Экономика Украины*. 2013. № 10. С. 4–21.

35. Ещенко П. С. Украинская «Великая депрессия» и как из нее выйти? Київ: ВД, 2017. 248 с.

36. За перший квартал економіка України впала на 1,5 % – Держстат. URL : https://www.epravda.com.ua/news/2020/05/15/660549/?fbclid= IwAR0rM0EwWmJ43eQPF9Qweh3pHWK54-Igzcc8h_3WkcqqKPn2dBbSrX8nGTE (дата звернення 04.12.2019).

37. Забуранна Л. В., Забуранний С. В. Розвиток інноваційних процесів в аграрній сфері. *Агросвіт*. 2015. № 18. С. 3–9.

38. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ–Вінниця, 2008. 397 с.

39. Ілляшенко С. М., Шепуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Інноваційне підприємництво та інвестиційна привабливість. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/43764/3/EtP_2019_43_Illiashenko_Innovatsiine.pdf (дата звернення 28.07.2019).

40. Інноваційна Україна 2020 : нац. доп. / за заг. ред. В. М. Гейця, А. І. Даниленка, Е. М. Лібанової, А. А. Гриценка та ін. ; НАН України. Київ, 2015. 336 с.

41. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема: навч. посіб. для вищ. навч. закладів / за ред. д-ра економ. наук, проф. Ю. М. Бажала. Київ : Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2015. 280 с.

42. Керівництво Осло: Рекомендації зі збору та аналізу даних стосовно інновацій / пер. з англ. та наук. ред. Г. О. Андрощук. 3-тє вид. Київ, 2009. 163 с.

43. Клієнтоорієнтованість: основні принципи. URL : https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/klientoorientovanist-osnovni-pryncypy.html (дата звернення 15.04.2019).

44. Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/916-14 (дата звернення 24.06.2019).

45. Концепція розвитку національної інноваційної системи. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-%D1%80 (дата звернення 05.12.2019).

46. Левковець О. М. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування : виступ на наук.-теорет. семінарі каф., 22 січ. 2019 р. *Економ. теорія та право.* 2019. № 2. С. 172–182.

47. Левковська Л. В. Формування інноваційних кластерів в Україні. *Продуктивні сили України*. 2009. № 1. С. 115–119.

48. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/24.pdf (дата звернення 14.08.2019).

49. Лояк Л. М. Роль інновацій у розвитку малого підприємництва. *Соц.-екон. проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 1 (117). С. 110–114.

50. Лукашина М. В. Стратегічні напрями розвитку інноваційного підприємництва. *Економіка і прогнозування*. 2009. № 8. С. 86–98.

51. Людський капітал регіонів України в контексті інноваційного розвитку : монографія. Донецьк, 2011. 308 с.

52. Минакова Н. В. Устойчивый рост в условиях открытой экономики. *США и Канада: экономика, политика, культура*. 2018. № 1. С. 59–72.

53. Моазед А., Джонсон Н. Платформа. Практическое применение революционной бизнес-модели. Москва : Альпина Паблишер, 2019. 288 с.

54. Мовчаненко І. В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20 С. 39–43. URL : http://investplan.com.ua/pdf/20_2018/10.pdf (дата звернення 19.11.2018).

55. Нагачевська Т. В., Пригара О. Ю. Модель інноваційного розвитку сучасного підприємства. *Вісн. Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка*. 2018. № 5. С. 33–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2018_5_7 (дата звернення 17.06.2019).

56. Наукова та інноваційна діяльність (1990–2015). URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.htm (дата звернення 10.04.2019).

57. Національна інноваційна система України: проблеми і принципи побудови: монографія / наук. ред. І. П. Макаренко. Київ : ІПНБ, 2007. 520 с.

58. Никифоров А. Є. Інноваційна діяльність: теорія і практика державного управління : монографія. Київ : КНЕУ, 2010. 420 с.

59. Никифоров А. С. Організаційні форми інноваційного підприємництва. *Проблеми науки*. 2010. № 2. С. 15–25.

60. Нікіфоров А. Національна інноваційна система: вибір України. *Економіст*. 2005. № 12. С. 35–41.

61. Носик О. М. Людський капітал інноваційного розвитку: економічні основи відтворення: монографія. Харків: Вид-во НФаУ, 2016. 490 с.

62. Овчаренко Л. В. Економічна природа і особливості розвитку інноваційного підприємництва в перехідній економіці : дис. ... канд. економ. наук: 08.01.01. Київ, 2002. 213 с.

63. Овчаренко Л. В. Інноваційне підприємництво: світовий досвід та реалії України. *Економіка, фінанси, право*. 2001. № 2. С. 3–5.

64. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / пер. с англ. М. Кульнева. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 288 с.

65. Павленко І. А. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України: монографія. Київ: КНЕУ, 2007. 248 с.

66. Панченко Є. Г., Кир'якова М. Є. Концепція відкритих інновацій та її використання транснаціональними корпораціями в Україні. URL: https://docviewer.yandex.ua/?url=http%3A%2F%2Fjrnl.nau.edu.ua%2Findex.php%2FSR%2Farticle%2Fdownload%2F6845%2F7659&name=7659&lang=uk&c=567543869855 (дата звернення 24.04.2020).

67. Пітерська В. М. Проектний підхід до моделювання управління інноваційною організацією. *Вісн. Одес. нац. мор. ун-ту*. 2016. № 1 (47). С. 146–158.

68. План заходів з реалізації Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері на 2015–2019 роки : розпорядження КМУ від 4 черв. 2015 р. № 575-р.URL : http://scinn.org.ua/sites/default/files/pdf/2015/N5/Rozporyadjennya.pdf (дата звернення 10.08.2018).

69. Правове регулювання інноваційних відносин: монографія. Харків: Юрайт, 2013. 688 с.

70. Правові основи здійснення господарської діяльності в інноваційному суспільстві : монографія / за ред. А. П. Гетьмана, С. В. Глібка, О. О. Дмитрик, Г. В. Анісімової. Харків: Право, 2018. 364 с.

71. Притуляк Н. М. Інноваційне підприємництво в перехідний період : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : 08.01.01. Київ, 1998. 20 с.

72. Про схвалення Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері : розпорядження КМУ від 10 верес. 2012 р. № 691-р. URL : https://www.kmu.gov.ua/npas/245605084 (дата звернення 16.06.2018).

73. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : розпорядження КМУ від 10 лип. 2019 р. № 526-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80 (дата звернення 29.09.2018)

74. Проблеми управління інноваційним підприємництвом екологічного спрямування: монографія / за заг. ред. О. В. Прокопенко. Суми: Університетська книга, 2007. 512 с.

75. Прудкий В. В., Кравченко М. О. Інноваційна бізнес-модель як джерело конкурентних переваг підприємства. URL: http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/179306 (дата звернення 08.10.2018)

76. Ревенко А. П. Валовий внутрішній продукт України та зарубіжних країн (порівняльний аналіз). URL: http://eip.org.ua/docs/EP_01_1_51_uk.pdf (дата звернення 18.09.2019).

77. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов : практ. рук. / пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили. Москва: Юнити-Дана, 2003. 221 с.

78. Романова О. А. Концепция и моделирование экономико-технологической реальности региона. *Проблемы прогнозирования*. 2020. № 1. С. 88–89.

79. Самолюк Н. М. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку в Україні. *Вісн. Нац. ун-ту вод. госп-ва та природокористування*. 2016. № 1 (73). С. 135–142.

80. Сизоненко А. Інформаційне забезпечення інноваційного підприємництва. *Держ. інформ. бюл. про приватизацію*. 2001. № 5. С. 57–60.

81. Смірнова К. Ринок інновацій як складова національної системи інноваційного підприємництва. *Економ. аналіз*. 2012. № 10. Ч. 1. С. 361–362.

82. Соловйов В. П. Інноваційна діяльність як системний процес у конкурентній економіці: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 08.02.02. Харків, 2006. 38 с.

83. Соловьев В. П. Проблемы инновационного развития экономики. *Проблеми науки*. 1999. № 8. С. 26–33.

84. Соловьев В. П. Проблемы формирования организационно-правового механизма инновационного развития экономики. Киев: ЦИПИН НАНУ, 1996. 69 с.

85. Сорокіна Т. Клієнтоорієнтованість робить бізнес сфокусованим на щасті клієнта. URL: https://osvitanova.com.ua/posts/1626-kliientooriientovanist-robyt-biznes-sfokusovanym-na-shchasti-klienta (дата звернення 11.10.2019)

86. Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави : нац. доп. / за заг. ред. В. М. Гейця. Київ: НВЦ НБУВ, 2009. 687 с.

87. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2632-17 (дата звернення 16.11.2018).

88. Сэмюэлс У. Дж. Институциональная экономическая теория. *Панорама эконом. мысли конца XX столетия* / под ред. Д. Гринэуэя, М. Блини, И. Стюатра: в 2-х томах**.** Т. 1. Санкт-Петербург, 2002. С. 13–21.

89. Тапскотт Д., Уильямс Е. Д. Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все / пер. с англ. П. Миронов, Г. Василенко. Москва: БэстБизнесБукс, 2009. 392 с.

90. Тарасевич В. Про синергетику інновацій. *Економіка України*. 2009. № 4. С. 65–73.

91. Тарасенко А. Проблеми малого інноваційного бізнесу. *Економіст*. 2011. № 10. С. 57–62.

92. Ткаченко Т. П., Тульчинський Р. В. Розвиток інноваційного підприємництва в Україні. *Економ. вісн. НТУУ «КПІ»*. 2010. № 7. С. 223–229.

93. Учасники національної інноваційної системи: інституційно-функціональний аналіз в праві : монографія / за заг. ред. С. В. Глібка, Ю. В. Георгієвського. Харків : Право, 2018. 270 с.

94. Федулова Л. І. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Вісн. КНТЕУ*. 2017. № 3. С. 48–62. URL : http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2017/03/6.pdf (дата звернення 23.10.2018).

95. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2006. 480 с.

96. Федулова Л. І. Інноваційний вектор розвитку промисловості України. *Економіка України*. 2013. № 4. С. 15–23.

97. Федулова Л. І. Технологічна політика: глобальний контекст та українська практика : монографія. Київ : Київ. Нац. торг.-економ. ун-т, 2015. 844 с.

98. Федулова Л., Пашута Н. Развитие национальной инновационной системы в Украине. *Экономика Украины*. 2005. № 4. С. 35–47.

99. Хакен Г. Тайны природы. Синергетика: учение о взаимодействии. Москва-Ижевск : Ин-т компьютерных исследований, **2003**, 320 с.

100. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75–78.

101. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент / пер. с англ. В. Н. Егорова. Москва : Поколение, 2008. 352 с.

102. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / пер. с англ. В. Н. Егорова. Москва : Поколение, 2007. 336 с.

103. Чорнобай Л. І., Дума О. Г. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економ. аналіз*: Зб. наук. праць Тернопіл. нац. економ. ун-ту. 2015. Т. 22, № 2. С. 171–182.

104. Чухно А. А. Модернізація економіки та економічна теорія. *Економіка України*. 2012. № 9. С. 4–12; № 10. С. 24–32.

105. Шваб К. Четвертая промышленная революция. Москва: Эксмо, 2016. 208 с.

106. Шёнталер Ф., Фоссен Г., Обервайс А., Карле Т. Бизнес-процессы. Языки моделирования, методы, инструменты. Москва: Альпина Паблишер, 2019. 264 с.

107. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. Москва Прогресс, 1982. 401 с.

108. Якушева Н. В. Сучасні моделі інноваційного підприємництва. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 40. С. 128–137. URL : https://kneu.edu.ua/userfiles/ekon_pidpr/EP_E2849640_281292018.pdf/ (дата звернення 07.11.2019).

109. Machlup F. Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial. *American Economic Review*. 1967. Vol. 57, No 1. P. 1–33.

110. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition. *Harv. Bus. Rev.* 1998. Vol. 76 (6). P. 77–90.

111. Rothwell R. Towards the fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review.* 1994. Vol. 11, Is. 1. P. 7–31.

11*2. Senge* P. M. The *Fifth Discipline***:** The *Art & Practice* of The *Learning* Organization. New York : Doubleday. 2006. 445 p.

113. The Challenge. *Surviving and Thriving in the 21st century: A discussion and Call to Action on Global Catastrophic Risks. Expert round table convened by The Commission for the Human Future :* CHF Roundtable Report. Marth, 2020, Canberra. Canberra, 2020. P. 4–13.

114. The Digital Business Ecosystem. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2007. 264 p.

РОЗДІЛ 12

ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

Основні права громадян щодо охорони праці проголошено Конституцією України, яка декларує усім громадянам рівні права на вільний вибір праці, що відповідає безпечним умовам, забороняє використовувати працю жінок і неповнолітніх на небезпечних для їхнього здоров'я роботах (ст. 43). Конституція гарантує право працівників на відпочинок, відпустки, скорочення робочого дня для представників окремих професій (ст. 45), а також право громадян на соціальний захист, який передбачає право на матеріальне забезпечення в разі втрати працездатності, годувальника тощо (ст. 46) [1, 2].

Основним документом, який забезпечує виконання службових обов'язків і спрямований на охорону трудових прав працівника, є Кодекс законів про працю України (КЗпП), який регулює трудові відносини та трактує вимоги до трудової діяльності громадян, які сприяють зростанню продуктивності та якості праці. КЗпП конкретизує нормативні положення чинного законодавства. Законодавство України про охорону праці – це система взаємозалежних нормативно-правових актів, які регулюють відносини в галузі реалізації державної політики щодо правових, соціально-економічних, організаційно-технічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження здоров'я та працездатності людини в процесі трудової діяльності, та складається з [3–9]:

– Закону України «Про охорону праці» (зі змінами) Постанова ВР № 2694-XII від 14.10.1992 р.;

– «Основ законодавства України про охорону здоров'я» (зі змінами) Постанова ВР № 2801-XII від 19.11.1992 р.;

– Закону України «Про загальнообов'язкове соціальне державне страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, які спричинили втрату працездатності» (зі змінами) Постанова ВР № 1105-XIV від 23.09.1999р.;

– Закону України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» (зі змінами) Постанова ВР № 877-V від 05.04.2007 р.;

–Закону України «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення» (зі змінами) Постанова ВР № 4004-XII від 24.02.1994 р.

Закон України «Про охорону праці»

Основним законодавчим документом з реалізації права громадян на працю є закон України «Про охорону праці» (зі змінами), який було прийнято Верховною Радою України 14.10.1992 року. Цей Закон містить преамбулу та дев'ять розділів. Стисло розглянемо основні. У розділі 1 «Загальні положення» визначено дію Закону щодо фізичних і юридичних осіб, поняття «охорона праці», «роботодавець», «працівник», проголошено основні принципи державної політики в галузі охорони праці: пріоритет життя та здоров'я людини перед будь-якими результатами виробничої діяльності, її соціальний захист і відшкодування збитків, заподіяних здоров'ю, повну відповідальність роботодавця за створення безпечних і здорових умов праці шляхом суцільного контролю та ін.

У розділі 2 «Гарантії прав на охорону праці» викладено такі положення: зобов'язання роботодавця інформувати працівника про умови праці; виплати компенсації працівникові за шкідливі умови праці або родині в разі його загибелі; забезпечення соціального захисту працівників шляхом страхування від нещасних випадків і професійних захворювань (відшкодування збитків, заподіяних працівникові на виробництві, за рахунок виплат з Фонду соціального страхування від нещасних випадків); зобов'язання роботодавця письмово інформувати (не пізніше ніж за 2 місяці) працівника про зміни умов праці або пільг; право працівника відмовлятися від виконання роботи, яка загрожує його здоров'ю або життю; забезпечення працівників спецодягом і засобами індивідуального захисту (ЗІЗ); гарантування прав на охорону праці жінкам, неповнолітнім, інвалідам та ін.

У розділі 3 «Організація охорони праці» йдеться про обов'язки працівників і роботодавців.

Працівники зобов'язані: дбати про безпеку та здоров'я, як особисту, так і людей, які його оточують; знати і виконувати вимоги нормативно-правових актів з охорони праці; у встановлений законодавством термін проходити медичні огляди. Працівник несе безпосередню відповідальність за порушення зазначених вимог.

Роботодавець зобов'язаний створити органи управління охороною праці на підприємстві (в установі) і забезпечити їх функціонування для виконання та досягнення встановлених нормативів і підвищення рівня охорони праці.

Службу охорони праці створюють відповідно до Типового положення, що затверджується спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань нагляду за охороною праці. На підприємстві з кількіс-

тю працюючих менше 50 осіб функції служби охорони праці можуть виконувати в порядку сумісництва особи, які мають відповідну підготовку. На підприємстві з кількістю працюючих менше 20 осіб для виконання функцій служби охорони праці можуть залучатися сторонні спеціалісти на договірних засадах, які мають відповідну підготовку. Служба охорони праці підпорядковується безпосередньо роботодавцю. Керівники та спеціалісти служби охорони праці за своєю посадою і заробітною платою прирівнюються до керівників і спеціалістів основних виробничо-технічних служб. Ліквідація служби охорони праці допускається тільки у разі ліквідації підприємства чи припинення використання найманої праці фізичною особою.

На підприємстві з метою забезпечення пропорційної участі працівників у вирішенні будь-яких питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища за рішенням трудового колективу може створюватися *комісія з питань охорони праці.*

Комісія складається з представників роботодавця та професійної спілки, а також уповноваженої найманими працівниками особи, спеціалістів з безпеки, гігієни праці та інших служб підприємства відповідно до типового положення, що затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони праці. Рішення комісії мають рекомендаційний характер.

Працівники під час прийняття на роботу і в процесі роботи повинні проходити за рахунок роботодавця *інструктаж, навчання з питань охорони праці [10],* з надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків і правил поведінки у разі виникнення аварії. Працівники, зайняті на роботах з підвищеною небезпекою або там, де є потреба у професійному доборі, повинні щороку проходити за рахунок роботодавця спеціальне навчання і перевірку знань відповідних нормативно-правових актів з охорони праці. Перелік робіт з підвищеною небезпекою затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони праці. Посадові особи, діяльність яких пов’язана з організацією безпечного ведення робіт, під час прийняття на роботу і періодично, один раз на три роки, проходять навчання, а також перевірку знань з питань охорони праці за участю профспілок. Порядок проведення навчання та перевірки знань посадових осіб з питань охорони праці визначається типовим положенням, що затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони праці.

Фінансування охорони праці здійснює роботодавець в обсягах, передбачених Законом. У *колективному договорі* мають бути визначені соціальні гарантії для працівників, гарантії з питань охорони праці та шляхи їх фінансування.

Будівлі, споруди, устаткування, машини, механізми, транспортні засоби мають відповідати вимогам нормативно-правових актів з охорони праці і перед початком експлуатації проходити відповідну експертизу.

Роботодавець організовує розслідування та облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій відповідно до Постанови КМУ № 337 від 17.04.2019 р. «Про затвердження Порядку розслідування та обліку нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві» (зі змінами) та надає інформацію про стан охорони праці у Фонд соціального страхування від нещасних випадків [11]. Із цією інформацією мають бути ознайомлені всі працівники підприємства, а також представники органів державного управління та державного нагляду. Громадяни, працівники та спеціалісти можуть, відповідно до Закону, створювати добровільні об'єднання для поліпшення охорони праці.

У розділі 4 «Стимулювання охорони праці» Закону висвітлено питання економічного стимулювання працівників за ініціативу й активну участь у впровадженні заходів з підвищення рівня безпеки праці, яке здійснюють згідно з колективним договором, та відшкодування збитків за порушення правил охорони праці державі, юридичним і фізичним особам та ін.

У розділі 5 «Нормативно-правові акти з охорони праці» розглянуто нормативно-правові акти з охорони праці: правила, норми, регламенти, положення, стандарти, інструкції та інші документи, обов'язкові для виконання. Нормативні документи щодо засобів праці та технологічних процесів мають містити вимоги до охорони праці і бути узгоджені з органами державного нагляду за охороною праці; їх переглядають за потреби, але не рідше 1 разу на 10 років.

Розділ 6 «Державне управління охороною праці» визначає органи державного управління охороною праці та їх компетенцію:

– *Кабінет Міністрів України* — забезпечує проведення державної політики в галузі охорони праці; подає на затвердження Верховною Радою України загальнодержавну програму поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища; спрямовує і координує діяльність міністерств, інших центральних органів виконавчої влади щодо створення безпечних і здорових умов праці та нагляду за охороною праці; встановлює єдину державну статистичну звітність з питань охорони праці;

– *Центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони праці,* – реалізує державну політику з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю, забезпечує проведення державної експертизи умов праці із залученням центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері санітарного та епідемічного благополуччя населення, здійснює контроль за якістю проведення атестації робочих місць за умовами праці; здійснює комплексне

управління охороною праці на державному рівні, реалізує державну політику в цій галузі та здійснює контроль за виконанням функцій державного управління охороною праці міністерствами, іншими центральними органами виконавчої влади, Радою міністрів Автономної Республіки Крим, місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування; розробляє за участю міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, Фонду соціального страхування України, всеукраїнських об'єднань роботодавців та профспілок загальнодержавну програму поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і контролює її виконання; здійснює нормопроектну діяльність, розробляє правила, норми, положення, інструкції та інші нормативно-правові акти з охорони праці або зміни до них та вносить відповідні пропозиції на розгляд центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у зазначеній сфері; координує роботу міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, інших суб'єктів підприємницької діяльності в галузі безпеки, гігієни праці та виробничого середовища; одержує безоплатно від міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих державних адміністрацій, органів статистики, підприємств, інших суб'єктів підприємницької діяльності відомості та інформацію, необхідні для виконання покладених на нього завдань; видає дозволи на початок виконання робіт підвищеної небезпеки та початок експлуатації (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки; бере участь у міжнародному співробітництві та в організації виконання міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, вивчає, узагальнює і поширює світовий досвід з цих питань, опрацьовує та подає у встановленому порядку пропозиції щодо удосконалення і поступового наближення чинного законодавства про охорону праці до відповідних міжнародних та європейських норм.

Рішення, прийняті центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони праці, в межах його компетенції, є обов'язковими для виконання всіма міністерствами, іншими центральними органами виконавчої влади, Радою міністрів Автономної Республіки Крим, місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами, які відповідно до законодавства використовують найману працю.

– *Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади:* проводять єдину науково-технічну політику в галузі охорони праці; розробляють і реалізують галузеві програми поліпшення стану безпеки, гігієни

праці та виробничого середовища за участю профспілок; здійснюють методичне керівництво діяльністю підприємств галузі з охорони праці; укладають з відповідними галузевими профспілками угоди з питань поліпшення умов і безпеки праці; беруть участь в опрацюванні та перегляді нормативно-правових актів з охорони праці; організовують навчання і перевірку знань з питань охорони праці; створюють у разі потреби аварійно-рятувальні служби, здійснюють керівництво їх діяльністю, забезпечують виконання інших вимог законодавства, що регулює відносини у сфері рятувальної справи; здійснюють відомчий контроль за станом охорони праці на підприємствах галузі.

Для координації, вдосконалення роботи з охорони праці і контролю за цією роботою міністерства та інші центральні органи виконавчої влади створюють у межах граничної чисельності структурні підрозділи з охорони праці або покладають реалізацію повноважень з охорони праці на один з існуючих структурних підрозділів чи окремих посадових осіб відповідних органів.

Для координації діяльності органів державного управління охороною праці створено Національну раду з питань безпечної життєдіяльності населення Постановою КМУ № 404 від 27.05.2020 р., яку очолює віце-прем'єр-міністр України [12].

Відповідно до положень розділу 7 «Державний нагляд і громадський контроль за охороною праці» державний нагляд за охороною праці здійснюють спеціально уповноважені центральні органи: Державний нагляд за додержанням законів та інших нормативно-правових актів про охорону праці здійснюють: центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони праці; центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері ядерної та радіаційної безпеки; центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства у сферах пожежної і техногенної безпеки; центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері санітарного та епідемічного благополуччя населення.

Громадський контроль за додержанням законодавства про охорону праці здійснюють професійні спілки, їх об'єднання в особі своїх виборних органів і представників.

Професійні спілки здійснюють громадський контроль за додержанням законодавства про охорону праці, створенням безпечних і нешкідливих умов праці, належних виробничих та санітарно-побутових умов, забезпеченням працівників спецодягом, спецвзуттям, іншими засобами індивідуального та колективного захисту. У разі загрози життю або здоров'ю працівників професійні спілки мають право вимагати від роботодавця негайного припинення

робіт на робочих місцях, виробничих дільницях, у цехах та інших структурних підрозділах або на підприємствах чи виробництвах фізичних осіб, які відповідно до законодавства використовують найману працю, в цілому на період, необхідний для усунення загрози життю або здоров'ю працівників.

Професійні спілки також мають право на проведення незалежної експертизи умов праці, а також об'єктів виробничого призначення, що проектуються, будуються чи експлуатуються, на відповідність їх нормативно-правовим актам про охорону праці, брати участь у розслідуванні причин нещасних випадків і професійних захворювань на виробництві та надавати свої висновки про них, вносити роботодавцям, державним органам управління і нагляду подання з питань охорони праці та одержувати від них аргументовану відповідь.

У разі відсутності професійної спілки на підприємстві громадський контроль за додержанням законодавства про охорону праці здійснює уповноважена найманими працівниками особа.

Уповноважені найманими працівниками особи з питань охорони праці мають право безперешкодно перевіряти на підприємствах виконання вимог щодо охорони праці і вносити обов'язкові для розгляду роботодавцем пропозиції про усунення виявлених порушень нормативно-правових актів з безпеки і гігієни праці.

Для виконання цих обов'язків роботодавець за свій рахунок організовує навчання, забезпечує необхідними засобами і звільняє уповноважених найманими працівниками осіб з питань охорони праці від роботи на передбачений колективним договором строк із збереженням за ними середнього заробітку.

Не можуть бути ущемлені будь-які законні інтереси працівників у зв'язку з виконанням ними обов'язків уповноважених найманими працівниками осіб з питань охорони праці. Їх звільнення або притягнення до дисциплінарної чи матеріальної відповідальності здійснюється лише за згодою найманих працівників у порядку, визначеному колективним договором.

Якщо уповноважені найманими працівниками особи з питань охорони праці вважають, що профілактичні заходи, вжиті роботодавцем, є недостатніми, вони можуть звернутися за допомогою до органу державного нагляду за охороною праці. Вони також мають право брати участь і вносити відповідні пропозиції під час інспекційних перевірок підприємств чи виробництв фізичних осіб, які відповідно до законодавства використовують найману працю, цими органами.

Уповноважені найманими працівниками особи з питань охорони праці діють відповідно до типового положення, що затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони праці.

У розділі 8 «Відповідальність за порушення законодавства про охорону праці» розглянуто види відповідальності за порушення вимог охорони праці, а саме: дисциплінарна, адміністративна, матеріальна та кримінальна. Оговорено максимальний розмір штрафу (5 % місячного фонду заробітної плати юридичної чи фізичної особи, яка використовує найману працю), який передбачено за порушення законодавства про охорону праці. Кошти, отримані від стягнення штрафів, перераховують до державного бюджету.

У розділі 9 «Прикінцеві положення» зазначено, що Закон набирає чинності від дня його опублікування.

Права й обов'язки громадян з охорони праці ретельно розглянуті в КЗпП. Структура КЗпП містить такі розділи: «Загальні положення»; «Охорона праці»; «Гарантії та компенсації»; «Праця жінок»; «Праця молоді»; «Нагляд і контроль за дотриманням законодавства про працю».

У розділі «Загальні положення» викладено основні права й обов'язки працівників, особливості міжнародних угод або договорів з питань трудового законодавства, а також додаткові пільги, які можуть бути надані працівникам.

У розділі «Охорона праці» наголошено, що роботодавець має створювати здорові та безпечні умови праці завдяки впровадженню ефективних і сучасних засобів охорони праці, які дають змогу запобігти виробничому травматизму та професійним захворюванням. Він не має права вимагати від працівника виконання роботи в умовах, які суперечать чинному законодавству з охорони праці. Роботодавець або уповноважені ним органи (особи) повинні дбати про довкілля, поліпшення умов праці, дотримання правил й інструкцій з техніки безпеки, забезпечувати контроль за здоров'ям працівників, надавати працівникам спецодяг і засоби захисту від шкідливого впливу речовин, які використовуються у процесі праці, а також створювати умови для здійснення контролю за виробничим середовищем тощо.

Трудові угоди. КЗпП України містить закон про *колективний договір.* Згідно із чинним законодавством, на кожному підприємстві (в установі, організації) щорічно або через три роки (залежно від галузі та відповідно до рішення трудового колективу) укладають колективний договір (угоду) між роботодавцем (або уповноваженим органом чи особою) і трудовим колективом.

Проект договору має бути обговорений і затверджений на зборах трудового колективу. Кошти та матеріальні ресурси, що передбачені на виконання заходів з охорони праці, заборонено використовувати з іншою метою.

У колективному договорі сторони узгоджують такі питання: забезпечення працівникам соціальних гарантій у галузі охорони праці не нижче передбаченого законодавством рівня; обов'язки, комплексні заходи щодо

встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища; підвищення рівня охорони праці; запобігання випадкам виробничого травматизму, професійних захворювань і аварій; обсяги та джерела фінансування зазначених заходів.

Колективний договір містить такі розділи:

1. «Загальні положення» – визначено коло працівників, на яких буде поширюватися договір, термін його дії та коло уповноважених осіб.

2. «Загальні обов'язки сторін» – наведено основні обов'язки сторін, які забезпечать безпечні умови праці та побуту.

3. «Трудовий договір».

4. «Зайнятість» – містить інформацію про наявні робочі місця та перспективи розвитку підприємства (установи).

5. «Робочий час і час відпочинку» – визначено тривалість робочого часу і його скорочення для працівників певних професій, пільги на змінну роботу та ін.

6. «Підвищення кваліфікації, перепідготовка, перенавчання» – відповідно до планів підприємства (установи) наведено чисельність працівників, які підлягають підвищенню кваліфікації, та тих, кому потрібна перепідготовка.

7. «Охорона праці» – вміщує інформацію про: терміни проведення атестації робочих місць; поліпшення умов праці; встановлення пільг і компенсацій працівникам; заохочення робітників за дотримання вимог з охорони праці; впровадження громадського контролю за станом охорони праці тощо.

8. «Оплата праці» – наведено розміри та порядок преміювання, доплат за показники праці.

9. «Нормування праці» – викладено нормативи та стандарти праці, яких дотримуються на підприємстві (в установі).

10. «Житлово-побутові та соціально-культурні умови» – передбачено виділення коштів на будівництво житлово-побутових і оздоровчих закладів. Наведено питання медичного обстеження, громадського харчування, лікувально-профілактичного харчування, транспортного забезпечення, придбання житла, палива тощо.

11. «Додаткові пільги» – визначено розміри додаткової одноразової допомоги працівникам у разі хвороби, народження дитини тощо.

12. «Участь працівників в управлінні підприємством» – зазначено чисельне представництво від трудового колективу у складі ради підприємства.

13. «Порядок підготовки, укладання та перегляду колективного договору» – викладено конкретний список комісії від сторін «адміністрація – колектив», яка бере участь у підготовці договору до затвердження, а також встановлено термін обговорення договору.

14. «Порядок виконання та контроль за реалізацією колективного договору» – визначено список осіб, які отримали повноваження контролерів від колективу й адміністрації та термін їх звітування на загальних зборах (але не менше 2 разів на рік).

15. «Заключні положення» – містить прізвища та назви посад осіб, які підписують колективний договір.

Згідно із законодавчою базою України, адміністративним правопорушенням вважають ухиляння від участі в переговорах щодо укладення, зміни або заповнення колективного договору; порушення строків переговорів або ухиляння від переговорів роботодавців, уповноважених трудових колективів, або незабезпечення роботи комісій із представників сторін з укладання, зміни або доповнення колективного договору. За скоєння згаданого правопорушення передбачено стягнення штрафу в розмірі 10 мінімальних заробітних плат.

Ненадання особами, які представляють роботодавців або інші уповноважені трудовим колективом органи, представникам трудових колективів інформації, необхідної для ведення колективних переговорів і здійснення контролю за виконанням колективних договорів, передбачає стягнення штрафу в розмірі 5 мінімальних заробітних плат.

У КЗпП України є положення про *трудовий договір* (ст. 21).

Трудовий договір – це угода між працівником і роботодавцем, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, дотримуватися внутрішнього трудового розпорядку, а роботодавець – виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати умови, необхідні для виконання роботи, передбачені чинним законодавством і угодою сторін.

Роботодавець – власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган, незалежно від форм власності, виду діяльності, господарювання, або фізична особа, яка використовує найману працю.

Працівник – особа, яка працює на підприємстві, в організації, установі та виконує обов'язки або функції згідно з трудовим договором.

Трудовий договір може бути: безстроковим, строковим та таким, що його укладають на період виконання певної роботи.

Трудовий договір укладають у письмовій формі та оформлюють наказом або розпорядженням по підприємству про зарахування працівника на роботу.

Умови договору не можуть містити положень, які суперечать чинній законодавчій і нормативній базі.

Під час укладання документа роботодавець повинен поінформувати (під розписку) працівника про умови праці та про наявність на його робочому місці небезпечних і шкідливих чинників, можливі наслідки їх виливу на здоров'я та про пільги і компенсації за умови праці.

Відомості про умови праці можуть міститися в самому трудовому договорі або в правилах внутрішнього трудового розпорядку підприємства.

Роботодавець зобов'язаний до початку роботи за укладеним договором роз'яснити працівникові його права та обов'язки, ознайомити з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором, визначити працівникові робоче місце, забезпечити його необхідними для роботи засобами захисту, проінструктувати з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці та пожежної безпеки.

Працівникові не може бути запропонована робота, яка протипоказана йому через стан здоров'я. До виконання робіт підвищеної небезпеки та тих, які потребують професійного добору, допускають осіб за наявністю висновку спеціальної медичної експертизи (наркологічної, психофізіологічної тощо).

Згідно із чинним законодавством, усі працівники підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання. *Страхування* – важливий чинник соціального захисту працівників, оскільки це система прав і гарантій, які спрямовані на матеріальну підтримку працівників і членів їх родин у разі втрати ними заробітку через захворювання, нещасний випадок на виробництві тощо.

Трудовий договір може бути розірваний:

1) за власним бажанням працівника;

2) за домовленістю сторін;

3) у разі ліквідації установи (підприємства);

4) у разі професійної непридатності працівника;

5) за постійного порушення працівником трудової дисципліни;

6) у разі скорочення штатів;

7) у разі розголошення комерційної або державної таємниці (якщо такий пункт було внесено до трудового договору).

У наказі про звільнення працівника та в його трудовій книжці має бути зазначено причину звільнення, оскільки існують різні правові наслідки його (наприклад, збереження безперервного стажу, виплата компенсацій та ін.).

Особливою формою трудового договору є *контракт.*

У контракті за угодою сторін встановлюють строк дії, права, обов'язки сторін і їх відповідальність, умови матеріального забезпечення й організації роботи працівника, порядок розірвання договору.

До такої форми трудової угоди вдаються лише у випадках, передбачених чинним законодавством. Так, постанова КМУ № 170 від 19.03.94 р. «Про порядок використання контрактної форми трудового договору» регламентує укладання контрактів лише з певними категоріями працівників.

Охорона праці жінок, неповнолітніх та осіб з інвалідністю

Конституція України у ст. 24 проголошує рівність прав і свобод жінок з чоловіками. З метою фактичного забезпечення рівноправності, з урахуванням особливостей жіночого організму, трудовим законодавством передбачено спеціальні правила охорони праці жінок, пільги і додаткові гарантії їх трудових прав [13].

Охорона праці жінок є важливим інститутом трудового права, котрий диференціює цілий комплекс правових норм у регулюванні взаємовідносин працівників – жінок з роботодавцем з додержанням специфіки жіночої праці.

Відповідно до ст. 174 КЗпП України забороняється застосування праці жінок на важких роботах і на роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці, а також на підземних роботах, крім деяких підземних робіт (нефізичних робіт або робіт по санітарному та побутовому обслуговуванню). Не дозволяється використання праці жінок на підземних роботах у гірничодобувній промисловості та на будівництві підземних споруд, за винятком жінок, які:

а) займають керівні пости і не виконують фізичної роботи;

б) зайняті санітарним та побутовим обслуговуванням;

в) проходять курс навчання та допущені до стажування у підземних частинах стажування;

г) повинні спускатися час від часу під землю.

Перелік важких робіт та робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці жінок, затверджено наказом Міністерства охорони здоров'я України від 29.12.1993 № 256, яким передбачалося близько 450 професій, які стосуються будівництва, видобутку нафти і газу, хімічного виробництва тощо, які не могли обіймати жінки. З 22.12.2017 р. цей наказ Міністерством охорони здоров'я України визнано таким, що втратив чинність (наказ МОЗ від 13.10.2017 № 1254), крім глави 3 розділу І Переліку важких робіт та робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці жінок, затвердженого Наказом № 256, яка втрачає чинність із дати, коли Україною буде завершено процедуру денонсації Конвенції про використання праці жінок на підземних роботах у шахтах будь-якого роду № 45.

Наразі з 2018 р. жінки можуть обіймати посади, характерні для важких робіт та робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці.

Разом з тим чинним законодавством забороняється залучати жінок до підіймання і переміщення речей, маса яких перевищує встановлені для жінок норми.

Відповідно до наказу Міністерства охорони здоров'я України від 10.12.1993р. № 241 «Про затвердження Граничних норм підіймання і переміщення важких речей жінками» гранично допустиме навантаження для

жінок при переміщенні вантажів почергово з іншою роботою (до 2 разів на годину) складає 10 кг, а переміщення вантажів постійно протягом робочої зміни – 7 кг.

Загальна маса вантажу, який переміщується протягом кожної години робочої зміни, не повинна перевищувати: з робочої поверхні – 350 кг, з підлоги – 175 кг.

Також не допускається залучення жінок до робіт у нічний час (з 22:00 до 6:00 ранку), за винятком тих галузей народного господарства, де це викликається необхідністю і дозволяється як тимчасовий захід (ст. 175 КЗпП України).

Але зазначені обмеження не поширюються на жінок, які працюють на підприємствах, де зайняті лише члени однієї сім'ї.

Перелік галузей народного господарства, де допускається застосування праці жінок у нічний час, із зазначенням максимальних термінів застосування праці жінок у нічний час, затверджується Кабінетом Міністрів України. Однак й дотепер такий перелік Кабінетом Міністрів України не затверджено.

В той же час, залучення до роботи в нічний час вагітних жінок і жінок, що мають дітей віком до трьох років, взагалі забороняється.

Слід також відзначити, що забороняється залучення до надурочних робіт і робіт у вихідні дні і направлення у відрядження вагітних жінок і жінок, що мають дітей віком до трьох років.

Жінки, що мають дітей у віці від 3 до 14 років або дітей з інвалідністю, не можуть залучатися до надурочних робіт або направлятися у відрядження без їх згоди.

Окрім вищезазначеного, у законодавстві про працю приділяється значна увага наданню пільг вагітним жінкам і жінкам, які мають дітей віком до трьох років. Вагітним жінкам, відповідно до медичного висновку, знижують норми виробітку, норми обслуговування або вони переводяться на іншу роботу, яка є легшою і виключає вплив несприятливих виробничих факторів, із збереженням середнього заробітку за попередньою роботою (ст. 178 КЗпП України).

До вирішення питання про надання вагітній жінці відповідно до медичного висновку іншої роботи, яка є легшою і виключає вплив несприятливих виробничих факторів, вона підлягає звільненню від роботи із збереженням середнього заробітку за всі пропущені внаслідок цього робочі дні за рахунок підприємства, установи, організації.

Жінки, які мають дітей віком до трьох років, в разі неможливості виконання попередньої роботи переводяться на іншу роботу із збереженням середнього заробітку за попередньою роботою до досягнення дитиною віку трьох років.

Необхідно наголосити, що у випадку більш високого заробітку по роботі, на яку переводиться жінка, їй виплачується фактичний заробіток.

З метою захисту жінок, які готуються стати мамою, та їх права на працю, чинним законодавством передбачена заборона на відмову жінкам у прийнятті на роботу і знижування їм заробітної плати з мотивів, пов'язаних з вагітністю або наявністю дітей віком до 3-х років, а одиноким матерям – за наявності дитини віком до 14-ти років або дитини з інвалідністю.

При відмові у прийнятті на роботу зазначеним категоріям жінок власник або уповноважений ним орган зобов'язаний повідомляти їм причини відмови у письмовій формі. Відмова у прийнятті на роботу може бути оскаржена у судовому порядку.

Звільнення вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до 3-х років (до 6-ти років – частина шоста статті 179 КЗпП України), одиноких матерів при наявності дитини віком до 14-ти років або дитини з інвалідністю з ініціативи власника або уповноваженого ним органу не допускається, крім випадків повної ліквідації підприємства, установи, організації, коли допускається звільнення з обов'язковим працевлаштуванням.

Обов'язкове працевлаштування зазначених жінок здійснюється також у випадках їх звільнення після закінчення строкового трудового договору. На період працевлаштування за ними зберігається середня заробітна плата, але не більше 3-х місяців з дня закінчення строкового трудового договору.

У зв'язку з вагітністю і пологами жінкам надаються соціальні відпустки, їх тривалість становить 70 календарних днів до пологів і 56 – після пологів. У разі ненормальних пологів або народження 2-х або більше дітей відпустка після пологів надається тривалістю 70 календарних днів.

Після відпустки по вагітності і пологах жінка, за своїм бажанням, може взяти відпустку по догляду за дитиною до досягнення нею віку 3-х років. Ця відпустка надається без збереження заробітної плати.

Також ст. 186 КЗпП України передбачено, що на підприємствах і в організаціях з широким застосуванням жіночої праці організовуються дитячі ясла, дитячі садки, кімнати для годування грудних дітей, а також кімнати особистої гігієни жінок.

Жінкам, що мають дітей віком до 1,5 року, надаються, крім загальної перерви для відпочинку і харчування, додаткові перерви для годування дитини. Ці перерви надаються не рідше ніж через 3 години тривалістю не менше 30 хвилин кожна. При наявності двох і більше грудних дітей тривалість перерви встановлюється не менше 1 години.

Строки і порядок надання перерв установлюються власником або уповноваженим ним органом за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприєм-

ства, установи, організації і з врахуванням бажання матері. Перерви для годування дитини включаються в робочий час і оплачуються за середнім заробітком.

Охорона праці неповнолітніх. Кодекс законів про працю України містить окрему главу, яка регламентує права неповнолітніх у трудових правовідносинах та їх особливості. Пунктом 1 частини першої статті 51 КЗпП України для неповнолітніх працівників віком від 16 до 18 років встановлено скорочену тривалість робочого часу – 36 год. на тиждень; для осіб віком від 15 до 16 років (учнів віком від 14 до 15 років, які працюють у період канікул) – 24 год. на тиждень. Для учнів, які працюють протягом навчального року у вільний від навчання час, тривалість робочого часу не може перевищувати половини максимальної тривалості робочого часу, передбаченої в абзаці першому пункту 1 статті 51 КЗпП України для осіб відповідного віку [14].

Особи, які не досягли вісімнадцяти років, у трудових правовідносинах прирівнюються у правах до повнолітніх, а в галузі охорони праці, робочого часу, відпусток та деяких інших умов праці користуються пільгами, встановленими законодавством України. Закон дозволяє приймати на роботу осіб не молодше шістнадцяти років. За згодою одного із батьків може прийматись на роботу особа, яка на момент працевлаштування досягла 15-річного віку. Учні загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних і середніх спеціальних навчальних закладів можуть виконувати легку роботу, що не завдає шкоди здоров'ю і не порушує процес навчання, у вільний від навчання час по досягненні ними чотирнадцятирічного віку за згодою одного з батьків.

На кожному підприємстві має вестися спеціальний облік працівників, які не досягли 18-ти років, із зазначенням дати їх народження. Заборонено використовувати працю осіб, які молодше вісімнадцяти років, на важких роботах і на роботах зі шкідливими або небезпечними умовами праці, а також на підземних роботах. Забороняється також залучати їх до підіймання і переміщення речей, маса яких перевищує встановлені для них граничні норми. Забороняється залучати працівників молодше вісімнадцяти років до нічних, надурочних робіт і робіт у вихідні дні.

Усі особи молодше вісімнадцяти років можуть бути прийняті на роботу лише після попереднього медичного огляду. Вони також підлягають щорічному медогляду до досягнення 21 року.

Заробітна плата працівникам молодше вісімнадцяти років при скороченій тривалості щоденної роботи виплачується в такому ж розмірі, як працівникам відповідних категорій при повній тривалості щоденної роботи. Праця працівників молодше вісімнадцяти років, допущених до відрядних робіт, оплачується за відрядними розцінками, встановленими

для дорослих працівників, з доплатою за тарифною ставкою за час, на який тривалість їх щоденної роботи скорочується порівняно з тривалістю щоденної роботи дорослих працівників.

Оплата праці учнів загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних і середніх спеціальних навчальних закладів, які працюють у вільний від навчання час, провадиться пропорційно відпрацьованому часу або залежно від виробітку. Підприємства можуть встановлювати учням доплати до заробітної плати.

Молоді працівники мають право на щорічну відпустку, яка надається у зручний для них час. Щорічні відпустки працівникам віком до 18-ти років повної тривалості у перший рік роботи надаються за їх заявою до настання 6-тимісячного терміну безперервної роботи на даному підприємстві, в установі, організації. Особам віком до 18 років надається щорічна основна відпустка тривалістю 31 календарний день. Це встановлено статтею 75 КЗпП України та частиною 8 статті 6 Закону України «Про відпустки».

Не допускається залучення неповнолітніх до праці на важких роботах і на роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці, на підземних роботах, до нічних, надурочних робіт та робіт у вихідні дні, а також до підіймання і переміщення речей, маса яких перевищує встановлені для них граничні норми, відповідно до переліку важких робіт і робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, граничних норм підіймання і переміщення важких речей, що затверджуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони здоров'я.

Порядок трудового і професійного навчання неповнолітніх професій, пов'язаних з важкими роботами і роботами із шкідливими або небезпечними умовами праці, визначається положенням, яке затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони праці.

*Виробниче навчання (*професійну підготовку) та підвищення кваліфікації *неповнолітніх* проводять індивідуально або в бригадах за рахунок підприємства (установи). Законодавство вимагає створення належних умов для поєднання роботи з навчанням. Виробниче навчання та підвищення кваліфікації робітників може бути проведене і в робочий час.

Після закінчення виробничого навчання працівникові присвоюють кваліфікацію згідно з тарифно-кваліфікаційним довідником і надають роботу відповідно до набутої кваліфікації. За період навчання працівник отримує середньомісячну заробітну плату.

Молодим працівникам для складання вступних іспитів до вищих і середніх спеціальних закладів освіти надають відпустку:

– для вступу у ВНЗ – 15 календарних днів;

– для вступу до середніх навчальних закладів – 10 календарних днів.

Молодь, яка навчається, може отримати один вільний день на тиждень без збереження заробітної плати. Студентам заочних і вечірніх відділень ВНЗ і технікумів надають певні пільги. Студентам-заочникам 1 раз на рік оплачують проїзд до місця навчання і назад.

Підприємства (установи), які використовують *працю осіб зі зниженою працездатністю та осіб з інвалідністю,* зобов'язані створювати для них умови праці з урахуванням рекомендацій медико-соціальної експертної комісії й індивідуальних програм реабілітації, вживати додаткові заходи з безпеки праці, що відповідають специфічним особливостям цієї категорії працівників. У випадках, передбачених законодавством, роботодавець зобов'язаний організувати навчання, перекваліфікацію та працевлаштування осіб із інвалідністю, відповідно до медичних рекомендацій. Заборонено залучення осіб із інвалідністю до понаднормових робіт і робіт у нічний час [15, 16].

Зниження працездатності у людини може настати з 2-х причин: досягнення похилого віку, внаслідок чого людина вже не може виконувати роботу в такому ж обсязі і з такою ж інтенсивністю, як це було раніше, а також інвалідності, що може настати внаслідок трудового каліцтва, професійного захворювання, нещасного випадку, загального захворювання або з дитинства.

Особи із зниженою працездатністю володіють усією повнотою соціально-економічних, політичних, особистих прав і обов'язків. Відповідно до ст. 1 Закону України від 21 березня 1991 року «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні» дискримінація інвалідів заборонена і переслідується законом.

Особами із інвалідністю вважаються особи із стійким розладом функцій організму, зумовленим захворюванням, наслідком травм, або з уродженими дефектами, що призводять до обмеження життєдіяльності, необхідності в соціальній допомозі і захисті. Як міра втрати здоров'я інвалідність визначається шляхом експертного обстеження в органах медико-соціальної експертизи Міністерства охорони здоров'я України.

Відповідно до «Положення про порядок організації та проведення медико-соціальної експертизи втрати працездатності», затвердженого постановою КМУ № 221 від 04.04.1994 р., громадяни можуть бути визнані тимчасово або постійно непрацездатними за станом здоров'я до професійної або іншої діяльності, пов'язаної з підвищеною небезпекою для оточуючих. Рішення про обмеження прав громадян, пов'язані зі станом їх здоров'я, можуть бути оскаржені в судовому порядку.

Експертиза тривалої або стійкої втрати працездатності здійснюється медико-соціальними експертними комісіями (МСЕК), які встановлюють ступінь та причину інвалідності, визначають для інвалідів роботи та професії, доступні їм за станом здоров'я, перевіряють правильність використання праці інвалідів згідно з висновком експертної комісії та сприяють

відновленню працездатності інвалідів. Висновки органів медико-соціальної експертизи про умови і характер праці інвалідів є обов'язковими для власників підприємств чи уповноважених ними органів.

З метою реалізації творчих і виробничих здібностей осіб з інвалідністю та з урахуванням індивідуальних програм реабілітації їм забезпечується право працювати на підприємствах зі звичайними умовами праці, а також займатися індивідуальною та іншою трудовою діяльністю, яка не заборонена законом.

Відмова в укладенні трудового договору або у просуванні по службі, звільнення з ініціативи власника або уповноваженого ним органу, переведення інвалідів на іншу роботу без їх згоди з мотивів інвалідності не допускаються, за винятком випадків, коли за висновком медико-соціальної експертизи стан здоров'я інваліда перешкоджає виконанню професійних обов'язків, загрожує здоров'ю і безпеці праці інших осіб, або продовження трудової діяльності чи зміна її характеру та обсягу загрожує погіршенням здоров'я інваліда.

Підбір робочого місця здійснюється органами Міністерства праці і соціальної політики України, місцевими Радами народних депутатів, громадськими організаціями інвалідів на підприємствах, де сталася інвалідність. При цьому повинні враховуватись побажання осіб з інвалідністю, наявність у нього професійних навичок і знань.

Інваліди війни мають право на першочергове працевлаштування за спеціальністю відповідно до підготовки та висновків медико-соціальної експертизи, переважне право на залишення на роботі при скороченні чисельності або штату працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці та на працевлаштування у разі ліквідації підприємства. Інваліди війни мають право на використання щорічної оплачуваної відпустки у зручний для них час, а також на одержання відпустки без збереження заробітної плати до двох тижнів на рік.

Кабінет Міністрів України 03.05.1995 р. прийняв постанову № 314 «Про організацію робочих місць та працевлаштування осіб з інвалідністю» і затвердив Положення про робоче місце інваліда і про порядок працевлаштування осіб з інвалідністю.

Визнано, що робоче місце осіб з інвалідністю – це окреме робоче місце або ділянка виробничої площі на підприємстві, незалежно від форм власності і господарювання, де створено необхідні умови для праці інваліда. Робоче місце інваліда може бути звичайним, якщо за умовами праці та з урахуванням фізичних можливостей інваліда воно може бути використано для його працевлаштування, і спеціалізованим, тобто обладнаним спеціальним технічним оснащенням, пристосуванням і пристроями для праці інвалідів залежно від анатомічних дефектів.

Підприємства, незалежно від форм власності і господарювання, які використовують працю осіб з інвалідністю, зобов'язані створювати для них умови праці з урахуванням індивідуальних програм реабілітації та забезпечувати інші соціально-економічні гарантії, передбачені законодавством.

Місцеві Ради народних депутатів спільно з підприємствами, громадськими організаціями інвалідів за участю відділень Фонду України соціального захисту інвалідів щорічно визначають для всіх підприємств нормативи робочих місць, призначених для працевлаштування інвалідів у розмірі не менш як 4 відсотки від загальної чисельності працюючих. При зайнятості на підприємстві від 15 до 25 чоловік для працевлаштування інвалідів встановлюється норматив у кількості одного робочого місця.

Постановою Кабінету Міністрів України № 1335 від 01.12.1997 р. встановлені пільги в оподаткуванні товарів, робіт і послуг, що надаються підприємствами, заснованими всеукраїнськими громадськими організаціями осіб з інвалідністю.

За інвалідами внаслідок трудового каліцтва або професійного захворювання, які проходять професійну реабілітацію, якщо з моменту встановлення інвалідності минуло не більше одного року, зберігається середній заробіток за попереднім місцем роботи із зарахуванням пенсії по інвалідності протягом реабілітації. Відшкодування витрат з урахуванням сплачених сум пенсій здійснюється підприємством, у період роботи на якому сталася інвалідність.

Відповідальність за порушення законодавства про охорону праці

На всіх підприємствах (в установах) України мають діяти законодавчі та нормативні вимоги з безпеки праці. Порушення таких нормативів, а також трудової дисципліни, невиконання або неналежне виконання трудових обов'язків, створення перешкод діяльності посадових осіб і органів державного нагляду, громадянського та регіонального контролю передбачає покарання, від якого залежить вид наслідків порушення [16, 17].

Посадові особи за скоєні порушення можуть бути притягнуті до дисциплінарної, адміністративної та кримінальної відповідальності, згідно з чинним законодавством. Підставами до цього є невиконання або порушення представником адміністративно-технічного персоналу своїх обов'язків із забезпечення адекватних умов праці для робітників і службовців, а також нездійснення залежних від неї заходів із запобігання нещасним випадкам і професійним захворюванням. Незнання правил і норм безпеки не звільняє від відповідальності за їх порушення.

Працівники несуть відповідальність за порушення вимог охорони праці, інструкцій з техніки безпеки та трудової дисципліни, що встановлені Правилами внутрішнього трудового розпорядку. Згідно з КЗпП, вони можуть бути притягнуті як до дисциплінарної, так і до матеріальної відповідальності. Адміністративної та кримінальної відповідальності за порушення вимог охорони праці вони не несуть.

Дисциплінарна відповідальність посадових осіб настає тоді, коли порушення вимог охорони праці не мало тяжких наслідків. Воно полягає у накладенні дисциплінарного стягнення: догана, звільнення з посади. Стягнення оголошують у наказі і ознайомлюють з ним працівника під розписку.

Підставами для притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників є порушення законодавчих та інших нормативно-правових актів про охорону праці та дії, що спрямовані на створення перешкод виконанню посадовими особами органів державного нагляду за охороною праці їх повноважень.

За кожне порушення трудових обов'язків може бути накладено лише одне дисциплінарне стягнення. Під час вибору виду дисциплінарного стягнення роботодавець повинен враховувати ступінь важкості й обставини вчиненого проступку, заподіяну ним шкоду та попередні заслуги працівника. До накладання стягнення необхідно одержати письмове пояснення від винного.

Адміністративна відповідальність полягає у накладанні інспекторами органів державного нагляду грошових штрафів, які вираховують із заробітної плати винної посадової особи. Підставою для адміністративного стягнення може бути порушення законодавства про охорону праці або створення перешкод діяльності інспекторів державного нагляду, громадських інспекторів, порушення чи невиконання зобов'язань щодо колективного договору тощо.

Юридичних і фізичних осіб, які використовують найману працю, за порушення законодавства про охорону праці, невиконання розпоряджень інспекторів державного контролю притягають до сплати штрафу в порядку, встановленому законом. Максимальний розмір штрафу не може перевищувати 5 % місячного фонду заробітної плати підприємства (установи). У разі несплати штрафу нараховують пеню в розмірі 2 % за кожний прострочений день.

Застосування штрафних санкцій до посадових осіб за виявлені порушення нормативно-правових актів з охорони праці здійснюють відповідно до Кодексу України про адміністративні правопорушення. Особи, на яких накладено штраф, вносять його в касу підприємства за місцем роботи.

Матеріальна відповідальність посадової особи настає в тих випадках, коли в результаті порушення заподіяно шкоду здоров'ю працівника. Вона полягає у вирахуванні із зарплати особи, що порушила вимоги нормативно-правових актів з охорони праці, грошових сум для відшкодування підприємству чи органам соціального страхування виплат потерпілому, спрямованих на відновлення його працездатності.

Матеріальна відповідальність працівників настає за прямої дійсної шкоди, заподіяної підприємству з вини працівника навмисно або через необережність, протиправні дії або бездіяльність. Розмір відшкодування

дорівнює розміру прямої дійсної шкоди, але не має перевищувати третини місячної тарифної ставки (окладу).

Кримінальна відповідальність настає тоді, коли неправомірні дії посадової особи призвели до нещасного випадку або коли внаслідок порушення правил з охорони праці виникла загроза життю та здоров'ю працівників. До кримінальної відповідальності можуть бути притягнуті особи, які, згідно з посадовими інструкціями, несуть відповідальність за технічний нагляд за роботою та відповідають за техніку безпеки.

Нормативні акти з охорони праці

Нормативно-правові акти з охорони праці – це правила, норми, регламенти, положення, інструкції та інші документи, обов'язкові для виконання. Опрацювання та прийняття нових, перегляд і скасування чинних нормативно-правових актів з охорони праці провадяться центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони праці, за участю професійних спілок і Фонду соціального страхування України та за погодженням з органами державного нагляду за охороною праці.

Санітарні правила та норми затверджуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони здоров'я [18, 19]. Нормативно-правові акти з охорони праці переглядаються в міру впровадження досягнень науки і техніки, що сприяють поліпшенню безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, але не рідше одного разу на десять років.

У разі неможливості повного усунення небезпечних і шкідливих для здоров'я умов праці роботодавець зобов'язаний повідомити про це відповідний орган державного нагляду за охороною праці. Він може звернутися до зазначеного органу з клопотанням про встановлення необхідного строку для виконання заходів щодо приведення умов праці на конкретному виробництві чи робочому місці до нормативних вимог.

Відповідний орган державного нагляду за охороною праці розглядає клопотання роботодавця, проводить у разі потреби експертизу запланованих заходів, визначає їх достатність і за наявності підстав може, як виняток, прийняти рішення про встановлення іншого строку застосування вимог нормативних актів з охорони праці.

Роботодавець зобов'язаний невідкладно повідомити заінтересованих працівників про рішення зазначеного органу державного нагляду за охороною праці.

Нормативно-правові акти з охорони праці є обов'язковими для виконання у виробничих майстернях, лабораторіях, цехах, на дільницях та в інших місцях трудового і професійного навчання, облаштованих у будь-яких навчальних закладах.

Організація охорони праці на зазначених об'єктах, а також порядок розслідування та обліку нещасних випадків з учнями і студентами під час трудового та професійного навчання у навчальних закладах визначаються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері освіти і науки, за погодженням з відповідним профспілковим органом.

До учнів і студентів, які проходять трудове і професійне навчання (виробничу практику) на підприємствах під керівництвом їх персоналу, застосовується законодавство про охорону праці у такому ж порядку, що й до працівників підприємства.

Навчання й інструктажі з охорони праці

Навчання та інструктажі працівників з питань охорони праці є складовою системи управління охороною праці. Працівники під час прийняття на роботу і в процесі роботи повинні проходити за рахунок роботодавця інструктаж, навчання з питань охорони праці, з надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків і правил поведінки у разі виникнення аварії [20].

Працівники, зайняті на роботах з підвищеною небезпекою або там, де є потреба у професійному доборі, повинні щороку проходити за рахунок роботодавця спеціальне навчання і перевірку знань відповідних нормативно-правових актів з охорони праці. Перелік робіт з підвищеною небезпекою затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони праці.

Посадові особи, діяльність яких пов'язана з організацією безпечного ведення робіт, під час прийняття на роботу і періодично, один раз на 3 роки, проходять навчання, а також перевірку знань з питань охорони праці за участю профспілок.

Порядок проведення навчання та перевірки знань посадових осіб з питань охорони праці визначається типовим положенням [21], що затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони праці. Не допускаються до роботи працівники, у тому числі посадові особи, які не пройшли навчання, інструктаж і перевірку знань з охорони праці. У разі виявлення у працівників, у тому числі посадових осіб, незадовільних знань з питань охорони праці, вони повинні у місячний строк пройти повторне навчання і перевірку знань.

Вивчення основ охорони праці, а також підготовка та підвищення кваліфікації спеціалістів з охорони праці з урахуванням особливостей виробництва відповідних об'єктів економіки забезпечуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері освіти і науки, в усіх навчальних закладах за програмами, пого-

дженими із центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони праці.

Інструктажі з питань охороні праці проводять на всіх підприємствах, установах і організаціях, незалежно від характеру їх діяльності та форми власності.

Мета інструктажу – навчити працівника діяти на своєму робочому місці так, щоб не завдавати шкоди собі й особам, які його оточують.

За характером і часом проведення інструктажі поділяють на:

Вступний інструктаж проводять з усіма працівниками під час прийняття на постійну або тимчасову роботу, незалежно від рівня їх освіти, стажу роботи за професією, посади. Відповідальний за його проведення спеціаліст відділу охорони праці або особа, призначена наказом роботодавця. Програму вступного інструктажу розробляють у відділі охорони праці, відповідно до вимог наказу, після чого її затверджує роботодавець.

У спеціальний журнал та документ про прийняття працівника на роботу вносять запис про проведення вступного інструктажу, який скріпляють підписами осіб, які провели та прослухали інструктаж.

Первинний інструктаж проводять на робочому місці до початку роботи. Основою такого виду інструктажу є інструкції з охорони праці для окремих професій, видів робіт, дільниць, служб, які встановлюють правила виконання робіт і поведінки на підприємстві та робочому місці для збереження здоров'я і працездатності робітників. Інструкції розробляють на підставі державної нормативно-технічної документації та типових інструкцій для відповідних професій.

Інструкції мають містити правила безпеки перед початком, під час та після завершення роботи, описання дій в аварійних ситуаціях, вказівки щодо відповідальності за їх порушення та обов'язки адміністрації. Інструкції розробляють керівники структурних підрозділів за участі головних спеціалістів і узгоджують зі службою охорони праці. Після затвердження роботодавцем (головним інженером) їх уводять в дію наказом.

Інструкції з охорони праці видають кожному працівникові під розписку та розміщують на кожному робочому місці.

Загальні правила безпеки праці для структурних підрозділів вивішують у приміщенні на видному місці.

Усі робітники та випускники навчальних закладів після первинного інструктажу мають пройти стажування під керівництвом досвідчених кваліфікованих робітників або спеціалістів, які призначають наказом (розпорядженням) по підприємству, цеху, відділу, дільниці. Якщо працівник має стаж роботи за професією не менше 3 років і ознайомлений з інструкцією з охорони праці на попередньому місці роботи, він може не проходити стажування.

Повторний інструктаж здійснюють за програмою первинного з усіма працівниками один раз на півроку, а на роботах підчищеної небезпеки — один раз на квартал.

Позаплановий інструктаж проводять з працівниками в обсязі та за темою, які визначаються обставинами кожного конкретного випадку, а саме:

– введенням в експлуатацію нових або внесенням змін у чинні нормативні акти з охорони праці;

– зміною технологічного процесу, заміною або модернізацією устаткування, приладів, інструментів, вихідної сировини, матеріалів та ін.;

– порушенням працівником нормативних вимог, що може призвести до травмування, отруєння або аварії;

– виявленням недостатньої ознайомленості працівника з безпечними прийомами праці та нормативними актами з охорони праці;

– перервою в роботі понад 60 днів, а для робіт підвищеної небезпеки – понад 30 днів.

Проведення первинного, повторного та позапланового інструктажів реєструють у спеціальних журналах. Журнали інструктажів мають бути пронумеровані, прошнуровані, скріплені печаткою й обов'язково підписані особами, що проходили та проводили інструктаж.

Цільовий інструктаж проводять з працівниками під час:

– виконання разових робіт, які безпосередньо не пов'язані з основною роботою;

– ліквідації наслідків аварії та стихійного лиха;

– виконання робіт, які оформлюють нарядом-допуском, письмовим дозволом та ін.;

– проведення практик, екскурсій та ін.

Проведення цільового інструктажу фіксують у відповідних документах, які є підставою для допуску до роботи.

Список використаних джерел:

1. Москаленко В. Ф., Грузєва Т. С., Іншакова Г. В. Право на охорону здоров'я у нормативно-правових актах міжнародного та європейського рівня. Харків: Контраст, 2006. 296 с.

2. «Кодекс законів про працю» (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text

3. Закон України про охорону праці (зі змінами) Постанова ВР № 2694-XII від 14.10.1992 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text

4. Основи законодавства України про охорону здоров'я (зі змінами) Постанова ВР № 2801-XII від 19.11.1992 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text)

5. Закон України «Про загальнообов'язкове соціальне державне страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, які спричинили втрату працездатності» (зі змінами Постанова ВР № 1105-XIV від 23.09.1999 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text

6. Закон України «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення» (зі змінами) Постанова ВР № 4004-XII від 24 лютого 1994 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12#Text.

7. Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» (зі змінами) Постанова ВР № 877-V 05.04.2007 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text

8. Безопасность, охрана здоровья и условия труда [учебное пособие Шведского Объединенного Совета по охране труда в промышленности, разработанное в сотрудничестве с МОТ]. Москва-Пермь: МОТ, 2004. 160 с.

9. Гігієна та охорона праці медичних працівників: навчальний посібник / В. Ф. Москаленко, О. П. Яворовський, Д. О. Ластоков та ін.; за ред. В. Ф. Москаленка, О. П. Яворовського. Київ: Медицина, 2009. 176 с.

10. Типове положення про «Порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці», затверджене наказом Державного комітету України з нагляду за охороною праці від 26.01.2005 р. № 15, URL: https://www.msp.gov.ua/projects/407/

11. «Порядок розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві», затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 337 від 17.04.2019 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/337-2019-%D0%BF#Text

12. Про створення Національної ради з питань безпечної життєдіяльності населення» Постанова КМУ № 404 від 27.05.2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/733-93-%D0%BF#Text

13. Охорона праці жінок. URL: https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=17983

14. Особливості праці молоді та права неповнолітніх у трудових правовідносинах. URL: https://te.dsp.gov.ua/osoblyvosti-pratsi-molodi/

15. Праця осіб зі зниженою працездатністю. URL: https://oppb.com.ua/news/pracya-osib-zi-znyzhenoyu-pracezdatnistyu

16. Жидецький В. Ц. Основи охорони праці. Львів: УАД, 2006. 336 с.

17. Касевич Н. М. Охорона праці та безпека життєдіяльності медичних працівників / Н. М. Касевич, К.І. Шаповал. Київ: Медицина, 2010. 248 с.

18. Медицинское право Украины / В. Д. Волков, Л. Н. Депіко, В. П. Заблоцкий. Донецк: Дон НУ, 2005. 268 с.

19. «Гігієнічна класифікація праці та небезпечних чинників виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу», затверджена наказом МОЗ № 528 від 27.12.2001 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0528282-01#Text

20. Основи права України / за ред. О. І.Комарова. Київ: Здоров'я, 2004. 304 с.

21. Типове положення про «Порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці», затверджене наказом Державного комітету України з нагляду за охороною праці від 26.01.2005 р. № 15. URL: https://www.msp.gov.ua/projects/407/

22. Закон України «Про запобігання захворюванню на синдром набутого імунодефіциту (СНІД) та соціальний захист населення» (зі змінами) Постанова ВР N 2861-VI від 23.12.2010 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2861-17#Text

23. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» щодо запобігання поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19) Постанова ВР № 1113-IX від 17 грудня 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1113-20#Text

24. «Порядок розслідування та обліку нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві», затверджений Постановою КМУ від 17.04.2019 р. № 337. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/337-2019-%D0%BF#n12

25. «Гігієнічна класифікація праці та небезпечних чинників виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу», затверджена наказом МОЗ № 528 від 27.12.2001 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0528282-01#Text

26. Даценко І. І., Шегедин М. Б., Москвяк Н. В., Назар О. Ю. Гігієна праці і виробнича санітарія. Київ: Здоров'я, 2002. 230 с.

27. Постанова КМУ № 442 від 01.08.92 р. «Про порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-92-%D0%BF#Text

28. Постанова Міністерства праці України № 41 від 01.09.1992 р. «Методичні рекомендації для проведення атестації робочих місць за умовами праці». URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0041205-92#Text

29. Тарасюк В. С., Кучанська Г. Б. Охорона праці в лікувально-профілактичних закладах. Безпека життєдіяльності. Київ: Медицина, 2013. 520 с.

30. Закон України «Про пенсійне забезпечення» (постанова ВР № 1788-XII від 5 листопада 1991 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text

31. Наказ МОЗ № 383/55 від 31.12.97 р. «Про затвердження Показників та критеріїв умов праці, за якими надаватимуться щорічні додаткові відпустки працівникам, зайнятим на роботах, пов'язаних з негативним впливом на здоров'я шкідливих виробничих факторів. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0050-98#Text

32. «Порядок розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві», затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 337 від 17.04.2019 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/337-2019-%D0%BF#Text

33 Законодавство України про охорону здоров'я. Коментарі та постатейні матеріали. Київ: АТІКА, 2000. 408 с.

34. Хміль І. Ю., Михайличенко Б. В., Артеменко О. І. Законодавче забезпечення лікарської діяльності. Київ: Медицина, 2010. 208 с.

35. Ясинский В. И., Бабанин А. А., Соколова И. Ф. Правовые основы деятельности медицинских и фармацевтических работников. Симферополь, 2001. 364 с.

36. Ясинський В. І., Бабанін А. А., Соколова І. Ф. Правові основи діяльності медичних і фармацевтичних працівників. Сімферополь: КДМУ, 2002. 432 с.

37. «Перелік професійних захворювань», затверджений постановою КМУ № 1662 від 08.11.2000 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1662-2000-%D0%BF#Text

38. Охорона праці у фармацевтичній галузі: навчальний посібник / О. В. Жуковина, О. І. Зайцев, О. І. Жуковина, Г. А. Грецька. Київ: Медицина, 432 с.

39. Тимченко Г. М. Регламентація діяльності в галузі валеологічних досліджень. *Інтегративна антропологія*. № 1 (23), 2014. С. 31–37.

40. «Перелік професійних захворювань», затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 1662 від 08.11.2000 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1662-2000-%D0%BF#Text

41. Наказ МВС № 1417 від 30.12.2014 р. «Про затвердження Правил пожежної безпеки в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0252-15#Text

42. Наказ Мінсоцполітики «Про затвердження Вимог щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями» №207 від 14.02.2018 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0508-18#Text

43. Тимченко Г. М., Тимченко А. М. Етика і деонтологія валеологічних досліджень: IV Всеукраїнська заочна науково-практична конференція з міжнародною участю «Педагогіка здоров'я» (7 квітня 2014 р., Харків: ХНПУ ім. Г. С. Сковороди). С. 555–557.

РОЗДІЛ 13

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

У теперішній час в державі відбуваються процеси трансформації системи охорони здоров'я, в результаті яких медичні заклади змінюють механізм своєї господарської діяльності в якості медичних підприємств.

Автономізація медичних закладів поставила перед управлінцями низку викликів, пов'язаних зі зміною парадигми мислення, і спричинила проблему менеджерської підготовки керівників закладів охорони здоров'я. Більшість управлінських підходів, до яких звикли головні лікарі, в умовах сьогодення втратили свою актуальність та, навпаки, можуть призвести до негативних наслідків і занепаду медичного підприємства.

Основний принцип медичної реформи – гроші йдуть за пацієнтом – дозволив вільно обирати лікаря і у такий спосіб формує конкурентне середовище в медичній галузі. Віднині керівник повинен дбати не лише про утримання закладу, а й про його розвиток, формування системи сервісу та прагнути до високої якості медичних послуг.

Складність управлінських завдань у керуванні закладом охорони здоров'я полягає не лише в наслідках для медичного підприємства, а й у тому, що прийняті рішення прямо чи опосередковано впливають на життя та здоров'я пацієнтів.

Основним виробничим продуктом медичного підприємства є медична послуга. І від ефективності її надання, тобто максимального задоволення потреб споживача такої послуги, залежить конкурентоспроможність закладу. Іншими чинниками, які впливають на успішність клініки, є:

– адміністративна та економічна ефективність – управління ресурсами;

– безпека – надання медичної допомоги без шкоди пацієнтам та персоналу;

– результативність – досягнення найкращих результатів медичної послуги на підставі наукових знань та положень доказової медицини;

– своєчасність – скорочення терміну очікування послуги;

– рівність медичної послуги для всіх, незалежно від раси, віросповідання, віку, статі, економічного статусу;

– людино-центричність – надання медичних послуг з урахуванням індивідуальних очікувань пацієнтів.

За новою моделлю замовником медичної послуги у медичного підприємства виступає Національна служба здоров'я України. Користувачем же медичної послуги є пацієнт.

Отже, на функціонування медичного підприємства мають вплив чинники як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Питання вдосконалення системи охорони здоров'я розглянуто в багатьох наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: В. Лехана, Г. Слабкого, В. Парія, В. Рудого, С. Назарко, А. Горошко, Н. Гойди, Dorit Nitzan Kaluski, H. Ravaghi тощо.

Але залишаються невирішеними ще численні питання, тому нами зроблена спроба розробки вдосконалення елементів системи управління на прикладі конкретних підприємств.

Україна змінює вектор державної політики в галузі охорони здоров'я. Передумовами стало проведення ґрунтовного аналізу стану системи охорони здоров'я як зарубіжними, так і вітчизняними дослідниками.

В огляді дослідження, представленого Всесвітньою організацією охорони здоров'я у 2018 році, зазначено, що частка витрат на охорону здоров'я від ВВП в Україні є критично низькою: від 3,8 % в 2014 році до 2,9 % в 2015 році. В країнах європейського регіону цей показник сягав 5 %, а безпосередньо в країнах Євросоюзу – 6 %. В цей же час в нашій державі неформальні платежі з кишень пацієнтів («out-pocket-payments») щороку зростали і їх частка серед сукупності витрат на охорону здоров'я в оці сягала 48 % [1].

Даний факт свідчив про суттєву нерівність у фінансуванні охорони здоров'я.

Унаслідок політичної та економічної кризи 2014 року державне фінанясування галузі охорони здоров'я як частка сумарного державного бюджету скоротилось до 77 доларів США (2015) в перерахунку на душу населення, що є найнижчим рівнем серед інших європейських країн [2].

За наявності такого обмеженого бюджету, в той же час, в 2015 році в Україні госпітальна інфраструктура була одна з найбільш екстенсивних: 897,0 ліжок на 100 тис. населення [3], що в 1,6 разів більше, ніж в країнах Європейського регіону, де в 2014 році нараховувалось 553 ліжка на 100 тис. населення [4].

У 2016 році розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 листопада № 1013-р «Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я» затверджений курс на реформування галузі охорони здоров'я. Відповідно до Концепції командно-адміністративна модель фінансування закладів охорони здоров'я з постатейним кошторисом має змінитись на сучасний принцип стратегічної закупівлі медичних послуг [5].

Дійсно, як спадщина з часів СРСР нашій державі дісталась модель фінансування закладів охорони здоров'я, яка базувалась на принципі «чим

більше ліжок у лікарні, тим більше коштів». Заклади охорони здоров'я були бюджетними установами і перебували у власності держави або територіальних громад. Жорсткий постатейний кошторис не давав змоги керівникам раціонально розпоряджатись наявними ресурсами і не мотивував до розвитку закладу. Адже кошториси розписувалися відповідно до економічної класифікації, що не дозволяло переносити кошти з однієї статті бюджету до іншої або перерозподіляти ресурси на відповідні види діяльності з надання послуг. Кошти витрачалися відповідно до заздалегідь затвердженого кошторису без права самостійного внесення будь-яких змін, а невитрачені гроші на кінець року необхідно було повертати до державного бюджету. Управління закладом охорони здоров'я було негнучким та малопродуктивним.

У 2016–2017 роках Світовим банком сумісно з Київською школою економіки проведено дослідження в Полтавській, Львівській, Луганській та Донецькій областях з метою відповіді на питання, куди і на що витрачаються кошти в охороні здоров'я і які наслідки має система сфери охорони здоров'я України [2].

Результати показали нерівність в розподілі субвенції між закладами охорони здоров'я районного, міського та обласного рівнів. Неефективність витрачання наявних обмежених ресурсів: близько 75 % бюджету закладу йшло на виплату заробітної плати працівникам і досить незначна частка залишалась для закупівлі медикаментів та витратних матеріалів.

Як наслідок, перш за все, страждали пацієнти, оскільки неефективне та нераціональне використання наявних ресурсів спричинювало дефіцит медикаментів та витратних матеріалів, обмежувало можливість розширення матеріально-технічної бази лікарні, а поняття пацієнтоорієнтованості і сервісу в лікарнях було відсутнє. Крім того, зростали неформальні платежі («out-pocket-payments») пацієнтів. Результати загальнонаціонального дослідження «Індекс здоров'я. Україна-2017» показали, що кожен третій респондент, серед тих, хто був госпіталізований у стаціонар, сплачували за медикаменти та лікування [6]. При цьому витрати на госпіталізацію були значним фінансовим тягарем для домогосподарств, оскільки становили 52,5 % їх доходу.

На рисунку 13.1 представлена динаміка середньої тривалості життя в країнах Центральної Європи та Балтії в порівнянні з Україною за даними Всесвітньої організації охорони здоров'я. Як бачимо, середній рівень тривалості життя в Україні є найнижчим серед країн Європи, де даний показник становить 77,5 років, а в нашій державі 72,5 роки.

Однією з причин такого становища є те, що в Україні набагато більший рівень смертності від неінфекційних захворювань, в порівняні з сусідніми європейськими країнами. Значна частка смертей від неінфекційних захворювань, а саме внаслідок серцево-судинних катастроф припадає на чоловіків працездатного віку. При цьому даний вид смертності можна попередити профілактикою, вчасним виявленням та лікуванням.

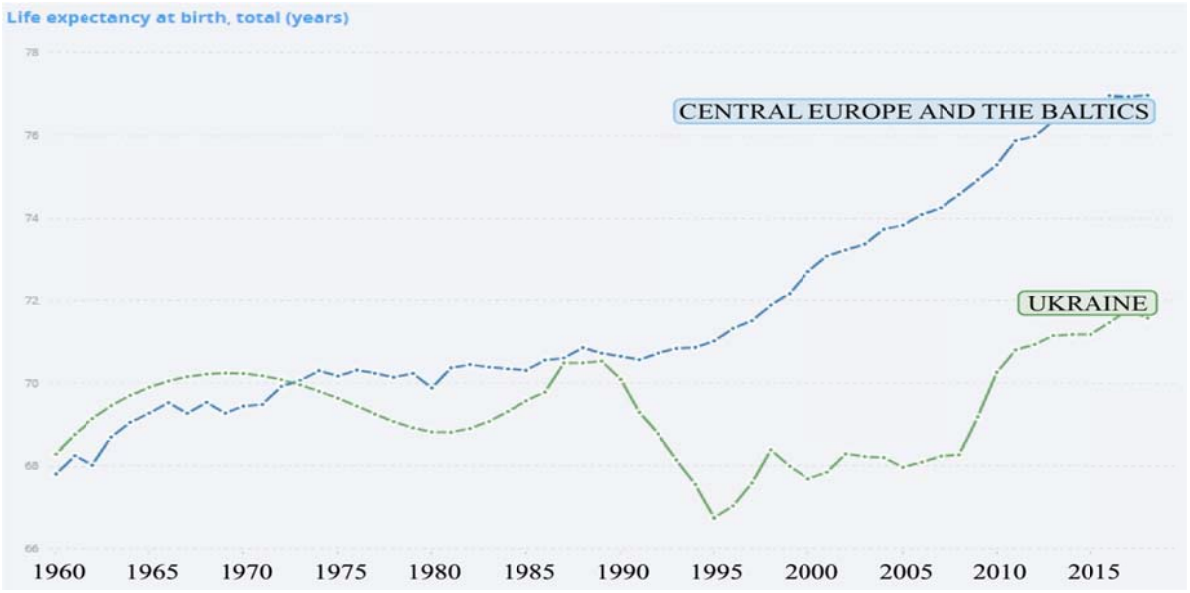


Рис. 13.1. Динаміка середньої тривалості життя в Європейському регіоні з країнами Балтії та в Україні, 1960–2018 роки [7]

Окрім показника середньої тривалості життя науковці виділяють показник здорового життя (Healthy Life Years) або, інакше його тлумачення, середня тривалість життя без інвалідності (Disability-free Life Years). Тобто даний показник визначає ту середню кількість років життя в конкретній популяції, які населення проживає здоровими, не обтяженими захворюваннями, що погіршують якість життя.

Таблиця 13.1

Динаміка тривалості життя без інвалідності в країнах Центральної та Східної Європи, 1990–2019 роки [8]

Територія	**1990 р.**	**2000 р.**	**2019 р.**	**Різниця між 1990 та 2019 роками**
Центральна Європа	59,4	61,5	65,6	6,1
Польща	61,9	64,6	68	6
Хорватія	63,3	65,1	68,1	4,8
Чехія	62,7	65,6	68,5	5,7
Східна Європа	58,2	56,3	62	3,7
Білорусь	62,4	60,6	65	2,6
Естонія	61,2	62,2	68	6,8
Молдова	59,8	60,5	65	5,2
Україна	61,6	59,7	61,7	0,1

В таблиці 13.1 наведені вибіркові дані дослідження, яке опубліковане 17 жовтня поточного року в журналі The Lancet, щодо динаміки тривалості здорового життя. Як бачимо, в Україні тривалість життя без інвалідності є найнижчою серед інших країн Європейського регіону [8].

Отже, попередня модель системи охорони здоров'я показала свою неефективність та неспроможність на всіх ланках надання медичної допомоги.

Як продовження лінії реформ, 19 жовтня 2017 року прийнятий Закон України № 2168 «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення». З цієї дати йде відлік нового етапу в галузі охорони здоров'я.

Згідно з Програмою медичних гарантій, поняття про яку вводиться даним Законом, держава гарантує повну оплату згідно з тарифом за рахунок коштів Державного бюджету України надання громадянам необхідних їм медичних послуг та лікарських засобів [9]. Заклади охорони здоров'я укладають договори на надання медичних послуг із єдиним замовником медичних послуг.

В основу Програми медичних гарантій покладена модель універсального охоплення медичними послугами Всесвітньої організації охорони здоров'я (Universal Health coverage) [10]. Принцип універсального охоплення медичними послугами означає, що всі люди отримують якісну необхідну медичну допомогу там і тоді, коли вони її потребують, не зазнаючи фінансового тягаря.

Дана модель має вигляд подвійного куба (рис. 13.2). Грані куба відповідають на наступні питання:

– Хто має доступ до гарантованого пакету послуг? (ширина);
– Які послуги включені? (обсяг);
– Яка частина вартості сплачена за бюджетні кошти? (глибина).

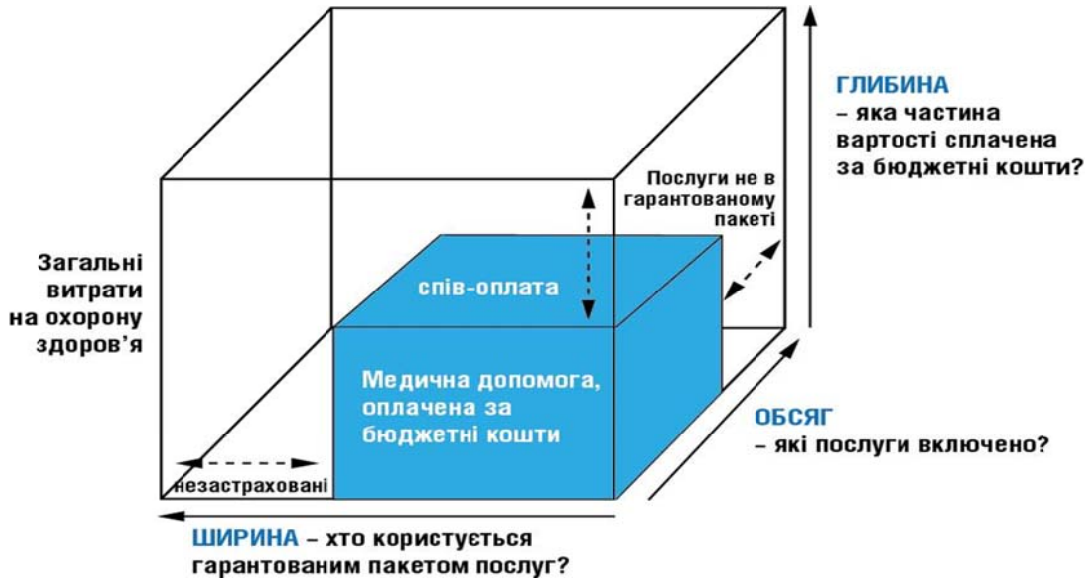


Рис. 13.2 . Модель універсального охоплення медичними послугами
Джерело: матеріали НСЗУ

Зовнішній прозорий куб демонструє загальні витрати на охорону здоров'я, внутрішній (синього кольору) – те, що на 100 % може бути гарантовано державою, враховуючи наявні ресурси.

Чому це важливо для розуміння? Ресурси в охороні здоров'я завжди обмежені. Навіть країни з високим рівнем економіки не можуть дозволити собі гарантувати абсолютно всі медичні послуги своїм громадянам на

безоплатній основі. Проте вони можуть гарантувати певний об'єм допомоги, чіткі правила її отримання, належну якість та безоплатність (або часткову невелику спів-оплату).

Саме забезпечення злагодженого фінансування охорони здоров'я досягається впровадженням стратегічних закупівель, які передбачають постійний пошук кращих медичних практик, надавачів механізму оплати та умов контрактування.

У 2018 році постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 року № 1101 «Про утворення Національної служби здоров'я України» затверджено положення, функції та завдання новоствореної служби. Національна служба здоров'я України (НСЗУ) відтепер виступає в ролі єдиного державного страховика і стратегічного закупівельника медичних послуг. В якості державного страховика Національна служба здоров'я України акумулює кошти державного бюджету, які розподілені на галузь охорони здоров'я з коштів платників податків і на підставі єдиних затверджених тарифів на визначені пакети медичних послуг укладає договори (контракти) із закладами охорони здоров'я [11].

Вперше в нашій державі з'явилась можливість отримати чітку відповідь на питання: Кому держава платить за медичні послуги? За що платить? Як платить?

Постановою Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2018 року № 410 «Про договори про медичне обслуговування населення за Програмою медичних гарантій» визначені вимоги до надавачів медичних послуг, з якими НСЗУ укладає договори [12]. Єдині критерії створюють однакові можливості для закладів охорони здоров'я всіх рівнів надання медичної допомоги. А жорсткі вимоги до кадрових ресурсів та матеріально-технічного оснащення вперше ставлять якість надання медичної допомоги як пріоритет не на папері, а реально.

Медична статистика радянських часів була паперовою і дуже далекою від реальних даних. Для того, щоб мати чітке уявлення для відповіді «за що платимо», однією з умов контрактування закладів охорони здоров'я є їх комп'ютеризація та підключення до електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ), впровадження в дію якої затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2018 року № 411 «Деякі питання електронної системи охорони здоров'я» [13].

Електронна система охорони здоров'я є невід'ємною складовою трансформації медичної галузі. Кожному наступному етапу змін в системі охорони здоров'я передує розробка необхідних електронних інструментів, спрямованих на спрощення роботи всіх учасників, залучених до процесу трансформації, та підвищення прозорості системи. Електронні інструменти, на відміну від паперових, дозволяють: одноразово вводити, але багато разів використовувати дані; швидко отримувати та обробляти великі масиви даних; спрощу-

вати постійно повторювані процедури; аналізувати стан речей, робити прогнози на основі достовірних даних; забезпечувати прозорість рішень.

Електронна система охорони здоров'я представляє собою центральну базу даних з підключеними до неї електронними медичними інформаційними системами. Заклади охорони здоров'я самостійно обирають медичну інформаційну систему з представлених на ринку цифрових послуг. За відповідними правилами кожен користувач системи вносить медичну інформацію, яка засвідчується накладанням кваліфікованого електронного підпису.

Вищезазначені кроки (загальні вимоги для укладання договорів, внесення медичних записів в електронну систему охорони здоров'я) ставлять за мету мінімізувати шахрайство та корупційні схеми. Наступною, не менш важливою метою, є відхід від паперових медичних облікових форм та створення єдиного електронного медичного простору.

Контрактування закладів охорони здоров'я стало можливим після їх автономізації, коли Законом України 2002-VIII від 06 квітня 2017 року внесені зміни в Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», згідно з якими в частині 9 статті 16 зазначено, що за організаційно-правовою формою заклади охорони здоров'я комунальної власності можуть утворюватися та функціонувати як комунальні некомерційні підприємства або комунальні установи [14].

Перетворення закладів охорони здоров'я у комунальні некомерційні підприємства сприяло збільшенню їх господарської та фінансової автономії та управлінської гнучкості, формуванню у них стимулів для поліпшення якості медичного обслуговування населення і водночас підвищення економічної ефективності використання активів. А також попередило можливе надмірне податкове навантаження на комунальні медичні підприємства та виключило можливість їх банкрутства і скорочення існуючої мережі.

На відміну від історичної моделі комунального закладу охорони здоров'я медичне підприємство власноруч визначає свою організаційну структуру, чисельність працівників і штатний розпис (частина 3 статті 64 Господарського Кодексу України) [15]. Іншим важливим моментом є відхід від фіксованої тарифної сітки в оплаті праці, адже стаття 97 Кодексу Законів про працю дає право підприємству самостійно затверджувати форми і системи оплати праці, норми праці, умови та розміри надбавок, премій та інших заохочувальних виплат. Дані положення обговорюються з колективом і прописуються у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. В результаті медичні працівники отримують мотиваційні стимули для ефективної праці, а керівник – додаткові важелі впливу на підлеглих.

Отже, новий підхід до фінансування закладів охорони здоров'я за принципом «гроші йдуть за пацієнтом» означає те, що медичні підприємства як надавачі медичних послуг укладають договори із замовником,

в ролі якого виступає Національна служба здоров'я України, та отримують кошти за надані послуги за затвердженими тарифами та в залежності від кількості наданих таких послуг.

Першими, починаючи з 2018 року, реформувались і уклали договори з замовником медичних послуг – Національною службою здоров'я України заклади, що надають первинну медичну допомогу. Окрім комунальних підприємств, договори уклали понад 500 медичних підприємств приватної форми власності, враховуючи ФОП. Населення України вперше отримало право на вільний вибір лікаря і станом на 16 жовтня 2020 року 30,7 млн населення нашої країни зробили свій вибір.

Наступним вирішальним кроком став запуск 1 квітня 2019 року електронного рецепту в рамках державної програми «Доступні ліки», адміністратором якої також є Національна служба здоров'я України. Програма реімбурсації (відшкодування) «Доступні ліки» забезпечує отримання хворими на серцево-судинні захворювання, бронхіальну астму та цукровий діабет 2 типу необхідні ліки безоплатно або з частковою доплатою. Це робить медичну допомогу більш доступною для малозабезпечених верств населення.

Електронний рецепт ще більш наблизив дану послугу до пацієнта. Відтепер рецепт можна отримати, не відвідуючи сімейного лікаря. Програма з бюджетоорієнтованої стала пацієнтоорієнтованою.

З часу провадження програмою скористались понад 1,78 млн українців, з них понад 1 мільйон – це люди віком 65 і більше років. Найбільший відсоток користувачів програми саме серед тих, хто потребує фінансового захисту. Програма дозволяє зменшити особисті витрати українців на лікування, зокрема в середньому: люди віком 65 і більше років, які отримують мінімальну пенсію, щомісяця заощаджують 10 % свого доходу; батьки дітей віком до 5 років заощаджують щомісяця 60 % від мінімального прожиткового мінімуму на дитину; родина, де є діти від 6 до 17 років, заощаджує 31 % від мінімального прожиткового мінімуму на дитину [16].

У жовтні 2019 року Верховна Рада України схвалила Програму діяльності Уряду [30]. Програмою визначено пріоритетні цілі Уряду, шляхи їх досягнення та встановлено до кожної цілі ключові показники ефективності. У сфері охорони здоров'я на 2019–2024 роки визначені три стратегічні цілі:

– люди менше хворіють;

– люди, що захворіли, швидше одужують;

– люди довше живуть.

Така стратегія уряду реалізується саме через Програму медичних гарантій, яка імплементує нову систему фінансування надання медичної допомоги в автономізованих закладах на вторинному та третинному рівнях. Розпочався наступний етап трансформації медичної системи [17].

Попередня авторитарна модель управління закладами охорони здоров'я згори донизу, від Департаменту управління охорони здоров'я до без-

посередньо лікарні, передбачала неухильне виконання вказівок «згори». Функцію керівника закладу охорони здоров'я виконував головний лікар, який мав вищу медичну освіту і отримував певні управлінські знання та досвід лише на післядипломних курсах спеціалізації.

З трансформацією медичної системи та переходом до економічних принципів в управлінні медичним підприємством лише медичних знань стає недостатньо і вкрай важливим з'являється потреба у навчанні керівників менеджменту [30, 31].

Наказом Міністерства охорони здоров'я від 31.10.2018 року № 1977 «Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я» запроваджені новації щодо нових посад та кваліфікаційних вимог до керівників закладів охорони здоров'я. Відтепер вводиться посада «директор» та «медичний директор». На посаду директора може претендувати особа, яка, окрім вищої медичної освіти, має вищу освіту за ступенем магістра в галузі знань «Управління та адміністрування», або «Публічне управління та адміністрування», або «Право», або «Соціальні та поведінкові науки», або «Гуманітарні науки» (крім як для керівників закладів охорони здоров'я, які надають тільки первинну медичну допомогу) [18].

Дослідження, проведені В. Леханом та співавторами в 2014 році щодо соціально-психологічного портрету керівників закладу охорони здоров'я, показали, що і на той час управлінцям, поряд з розвиненими комунікативними здібностями (66,39 %), організаторськими навичками (83,93 %) та адекватною самооцінкою (77 %), бракувало деяких психологічних здібностей: наявні управлінські якості реалізувались не повною мірою, що знижувало ефективність управління та призводило до негативних наслідків; переважала особистісна спрямованість у роботі (47,4 % обстежених), зміщені акценти на досягнення особистих цілей, прагнення до домінування і меншої підлеглості у групових відносинах; реєструвалась значна кількість та інтенсивність обмежень управлінської діяльності (частота – понад 50 % у таких обмежень, як розмиті особистісні цінності, низька здатність формувати колектив, невміння навчати підлеглих) [19].

Перехід до економічних методів господарювання, на нашу думку, включає в себе вміння керівника розробляти стратегію розвитку, складання фінансового плану, формування кадрової політики управління персоналом, стимулювання праці, управління ризиками, побудови конкурентоспроможного медичного підприємства.

Функціонування підприємства в умовах сьогодення прямо залежіть від мінливості чинників зовнішнього середовища, яке впливає на внутрішні процеси діяльності організації, і просте реагування та «гасіння пожеж» не забезпечить закладу спроможної життєдіяльності, досягнення цілей та успіх. Тому ефективна діяльність та подальший розвиток підприємств мають

базуватись на принципах стратегічного управління, яке має вирішувати задачі забезпечення майбутньої життєдіяльності за рахунок постійного додержання балансу їх потенціалу з оточенням.

Ефективність медичного підприємства та системи охорони здоров'я в цілому суттєво залежить від практики менеджменту людських ресурсів. Існує достатня кількість методів управління персоналом, які традиційно поділяють на три групи за типом впливу:

– економічні – система прийомів та методів впливу на персонал за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів;

– адміністративні – реалізуються за допомогою організаційно-розпорядчих методів прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер;

– соціально-психологічні – способи управлінського впливу на персонал для формування установок щодо трудової діяльності та творчої активності [20].

Основний економічний метод стосується як рівня заробітної плати, так і принципів стимулювання оплати праці. Після зміни статусу закладу на комунальне підприємство в оплаті праці стає не обов'язковим дотримуватись Єдиної тарифної сітки, прийнятої раніше як система уніфікованої оплати праці медпрацівників, що призводило до зрівняння і відсутності мотивації до покращення результативності діяльності.

Неприбутковий характер діяльності підприємства, на перший погляд, не дає оптимізму щодо збільшення оплати персоналу. Але за умов ефективних управлінських дій можна знайти ресурси.

По-перше, варто провести аналіз наявного ліжкового фонду. Екстенсивна мережа і практика збільшення кількості ліжок в закладі не є раціональною в економічних умовах діяльності.

На розрахунок кількості госпітальних ліжок впливають різні чинники [21]:

– чинники попиту (частота звернень, частота госпіталізацій, сезонність, епідеміологічні зміни, регіон (сільський або міський));

– чинники пропозиції (середня тривалість перебування хворого на ліжку, поточна кількість ліжок, вид медичної допомоги (хірургічна/не хірургічна), рівень медико-технологічних інновацій);

– зовнішні чинники (законодавство, політичні зміни).

Світові тенденції свідчать про зменшення кількості ліжок госпітального сектору. В цілому за кордоном прийнято класифікувати госпітальні ліжка на ліжка інтенсивної терапії та ліжка для тривалого лікування (психіатрія, туберкульоз, паліативна терапія). Відповідно цей критерій тривалості лікування також враховується при визначенні оптимальної кількості ліжок.

Так, у Великій Британії завдяки технологічному прогресу та більш широкому використанню «хірургії одного дня» зменшилась потреба у госпіталізації і терміні лікування. Як наслідок загальна кількість ліжок, в тому числі і ліжок інтенсивної терапії, зменшилась на 43 % [21] і становить 280 на 100 тис. населення [22].

В Україні ж, станом на 01 січня 2019 року, кількість ліжок становила 880 на 100 тисяч населення. Для порівнянні в сусідній Польщі – 650 на 100 тис. населення, Естонії – 500, Латвії – 580 на 100 тисяч населення [22].

Вітчизняні дослідники також робили спроби обрахування потреб у кількості лікарняних ліжок, і їх результати говорять про можливість скорочення кількості госпітальних ліжок без погіршення якості та доступності стаціонарної допомоги. Додатковим резервом оптимізації стаціонарної допомоги є зниження кількості необґрунтованих госпіталізацій та скорочення терміну лікування [23].

У 2016 році наказом Міністерства охорони здоров'я від 01 лютого № 51 «Про затвердження Методики щодо забезпечення стаціонарними лікарняними ліжками у розрахунку на 10 тисяч населення» затверджено граничні нормативи забезпечення стаціонарними ліжками в залежності від чисельності наявного населення:

$$К_{сл} = N_i \text{х } 60 \text{ ліжок}/10\,000 \text{ населення}, \qquad (13.1)$$

де $К_{сл}$ – кількість стаціонарних ліжок;

N_i – чисельність наявного населення області/міста Києва станом на 01 січня року, що передує плановому [24].

Зокрема цим наказом передбачено надання амбулаторного лікування пацієнтам у випадках, коли медична допомога може бути забезпечена належним чином, з урахуванням результатів експертної оцінки обґрунтованості госпіталізації пацієнтів до стаціонарних закладів охорони здоров'я.

По-друге, оптимізація кадрових ресурсів включає в себе варіант зменшення частки немедичного персоналу. За рекомендаціями фахівців USAID, вона має складати не більше 15–20 % [20].

Наступний крок – проведення енергоаудиту та впровадження енергозберігаючих технологій.

Економії коштів можна досягти при застосуванні аутсорсингу на допоміжних функціях через укладання договорів про надання послуг третіми сторонами для здійснення, зокрема, таких функцій, як прибирання приміщень, території, послуг з організації харчування пацієнтів (кейтерингу) тощо.

Наявні колективні договори в закладах охорони здоров'я до нещодавно мали формальний характер. Відтепер, в умовах ринкових механізмів, колективні договори набувають особливого значення в питаннях системи оплати праці. В колективному договорі можуть бути зазначені додаткові гарантії для працівників та відповідні зобов'язання з їхнього боку перед адміністрацією.

Такий договір покликаний підвищувати правові та соціальні гарантії для персоналу порівняно з тими, які встановлено трудовим законодавством [20].

Існують різні підходи до систем оплати праці. Зокрема можна встановлювати надбавки за результатами роботи. Корисним інструментом в цьому стає медична інформаційна система, яка дозволяє аналізувати інтенсивність праці, зокрема лікарів. Підхід за результатами роботи може включати: разову квартальну премію, відсоток від доходу структурного підрозділу, відсоток від вартості медичної послуги тощо.

Іншим механізмом є запровадження індикаторів якості (ключових показників ефективності). Ключові показники ефективності можуть стосуватись як поточної ситуації, так і стратегічних цілей розвитку закладу охорони здоров'я. Окремі успішні Центри первинної медико-санітарної допомоги як перші медичні підприємства, що вступили в реформу, інформують про застосування індикаторів якості в своїй діяльності [20].

Нефінансові методи мотивації включають в себе можливості професійного розвитку, самореалізації, комфортне робоче місце, атмосферу роботи в команді. Заохочення найуспішніших працівників у вигляді оплати їх участі в конференціях, враховуючи міжнародні. Створення кімнати відпочинку для персоналу з можливістю перепочити та розігріти їжу. Такі прості буденні речі недоступні в більшості закладах охорони здоров'я, і їх поява слугуватиме на користь керівника.

Можливо, що на перших етапах трансформації нефінансові стимули будуть основними для утримання персоналу, і управлінець повинен усвідомлювати, яким чином згуртувати співробітників і побудувати ефективну команду.

Важливим кроком в ефективному управлінні медичним підприємством є визначення стратегії його розвитку. Стратегічне планування допомагає лікарні зрозуміти її місце серед інших клінік на сьогоднішньому етапі; визначити пріоритети діяльності та бажані цілі; розробити покроковий алгоритм шляху досягнення мети.

На відміну від кошторисної діяльності комунальних установ, медичні підприємства здійснюють свою господарську діяльність (отримують доходи і здійснюють видатки, визначають обсяг та спрямування коштів) на підставі фінансового плану (ч. 2 ст. 75 Господарського Кодексу України). Отже, перед керівником медичного підприємства та економістами постає виклик планування доходів та витрат власноруч. Порядок складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану на законодавчому рівні обумовлений наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 02.03.2015 № 205. В той же час, даний Порядок не зовсім підходить для медичних підприємств, тому засновник може затвердити власний порядок складання фінансового плану [25].

Не менш важливою складовою загальної стратегії медичного підприємства є комунікаційна стратегія. Від вміння правильно обирати цільову аудиторію, канали комунікації та вміст повідомлень залежить зовнішня привабливість лікарні для пацієнтів та громадськості. Ключове завдання комунікації – сформувати довіру, надати інформацію, часто – змінити сталі уявлення [26].

Висвітлювання роботи медиків в медіа з негативного боку створило стигму «білого халату», і подолання цього стереотипу потребує зусиль. Керівники медичних підприємств нерідко є неготовими до популяризації свого закладу через побоювання критики і невміння комунікувати з громадськістю.

Питанням організації моделі комунікації в охороні здоров'я присвячені дослідження М.А. Знаменської та Г.О. Слабкого [27]. Автори пропонують координувати комунікаційну діяльність в закладі охорони здоров'я на рівні організаційно-методичного відділу та визначати відповідальних спікерів, в залежності від тематики інформаційного наповнення (контенту).

В епоху цифрової трансформації основними каналами комунікації стають інтернет-ресурси, які на сьогодні відіграють все більшу роль в житті суспільства і найефективніше поширюють маркетингову інформацію [28].

Якщо розробка якісного сайту медичного підприємства є фінансово затратним і, в перехідний період трансформації, не доступним більшості, то створення сторінки закладу в соціальних мережах є більш релевантним. Звісно, цей ресурс потребує прикладання зусиль та витрат часу. За умови якісного, цікавого контенту сторінки можна створити оригінальний бренд медичного підприємства, що сприятиме його конкурентоспроможності.

Як ми вже зазначали в першому підрозділі, комп'ютеризація та підключення до електронної системи охорони здоров'я є ключовим етапом трансформації. А оскільки від своєчасності та повноти внесення даних в медичну інформаційну систему залежить і оплата підприємству за надані послуги від НСЗУ, то керівнику варто проаналізувати стан комп'ютерної грамотності серед медичних працівників і в разі потреби організувати навчання останніх. Такі курси, наприклад, пропонують регіональні Центри зайнятості.

Одним з критеріїв конкурентоспроможності медичного підприємства є рівень сервісу. Незважаючи на те, як керівник та працівники ставляться до сервісу, пацієнт завжди оцінює заклад спершу за рівнем комфортності в ньому. Оцінка задоволення від ефекту лікування відступає на другий план.

Керівництво має визначити для себе перші кроки з упровадження культури сервісу у закладі і активно та наполегливо їх втілювати. Наприклад, заходом, який не потребує фінансових затрат, є правило поведінки: «першим вітатись з клієнтом», «завжди посміхатись клієнту».

З розширенням фінансових можливостей можна додати інші складові сервісу, такі як комфортні зручні меблі, кулери з водою, ігрові дитячі куточки тощо.

Розвиток клієнтського сервісу сприяє утриманню пацієнтів, притоку нових клієнтів, формуванню позитивного образу підприємства серед громадськості та зменшенню числа скарг.

Отже, за умови грамотного застосування знань менеджменту в керуванні медичним закладом можна досягти побудови успішного та ефективного медичного підприємства.

Таким чином, розглянуті теоретичні аспекти наявних проблем управління закладами в сфері охорони здоров'я дозволяють перейти до конкретних шляхів вдосконалення елементів системи управління на національному та регіональному рівнях.

Список використаних джерел:

1. Goroshko A., Shapoval N., Lai T. Can people afford to pay for health care? WHO. 2018. URL:https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/311654/9789289054058-eng.pdf

2. World Bank Group. 2018. Tracking the Health Resources in Ukraine. World. URL: https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/30182

3. Lechan V., Rudyi V., Shevchenko M., Dorit Nitzan Kaluski. Ukraine Health system review. European Observatory on Health System and policy. 2015. URL: https://apps.who.int/iris/handle/10665/176099

4. Europian healt hin for mationgateway. WHO. URL: https://gateway.euro.who.int/en/indicators/hfa_476-5050-hospital-beds-per-100-000

5. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я: розпорядження Каб. Міністрів України від 30.11.2016 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text

6. Індекс здоров'я. Україна-2017. Результати загальнонаціонального дослідження. Київ. 2018. URL: http://health-index.com.ua/zvit_index_2017_ukr.pdf

7. WHO. World Development Indicators. 2019. URL: https://data.worldbank.org/indicator /SP.DYN.LE00.IN?locations=B8-UA

8. Global age-sex-specific fertility, mortality, healthy life expectancy (HALE) and population estimates in 204 countries and territories, 1950–2019: a comprehensive demographic analysis for the Global Burden of Disease. Study 2019. The Lancet. Global Health Metrics/ volume 396, issue 10258, P. 1160–1203, October 17, 2020. URL: https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)30977-6/fulltext

9. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.17 р. № 2168-VIII. Дата оновлення: 03.07.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text

10. ВОЗ: Доклад о состоянии здравоохранения в мире. URL: https://www.who.int/whr/2010/ru

11. Про утворення Національної служби здоров'я України: постанова Каб. Міністрів України від 27.11.2017 р. № 1101. Дата оновлення: 26.12.2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2017-%D0%BF#Text

12. Про договори про медичне обслуговування населення за Програмою медичних гарантій: постанова Каб. Міністрів України від 25.04.2018 № 410. Дата оновлення: 01.08.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/410-2018-%D0%BF#Text

13. Деякі питання електронної системи охорони здоров'я: постанова Каб. Міністрів України від 25.04.2018 № 411. Дата оновлення: 14.05.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-%D0%BF#Text

14. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я: Закон України від 06.04.2017 р. № 2002-VIII. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-19#Text

15. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. Дата оновлення: 16.10.20. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text

16. Звіт Національної служби здоров'я України. 2019. URL: https://nszu.gov.ua/storage/files/zvit-2019_1586443884.pdf

17. Деякі питання реалізації Програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2020 році: постанова Каб. Міністрів України від 05.02.2020 р. № 65. Дата оновлення: 13.10.2020. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/65-2020-%D0%BF#Text

18. Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 Охорона здоров'я: наказ Міністерства охорони здоров'я України від 31.10.2018 № 1977. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1977282-18#Text

19. Лехан В. М., Крячкова Л. В., Канюка Г. С., Романова О. В., Коробко М. Ю. Соціально-психологічний портрет керівників закладів охорони здоров'я: сучасний стан і тенденції змін/Медичні кадри. 2015. URL: https://cutt.ly/ggjn0u4

20. Богдан Д., Бойко А., Василькова А. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. 2019. URL:https://www.skeptic.in.ua/wp-content/uploads/HRH-situational-analysis-2019.pdf

21. Ravaghi H., Alidoos S., Mannion R., Belorgeot V. Models and methods for determining the optimal number of beds in hospitals and regions: a systematic scoping review. BMC Health Service Research. 2020. URL:https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-5023-z

22. CIA World Factbook. Hospital bed density. URL: https://www.indexmundi.com/g/r.aspx?v=2227

23. Парій В. Д., Борис В. М., Грищук С. М. Обґрунтування методики розрахунку ліжкового фонду для надання вторинної стаціонарної допомоги. URL: http://journals.uran.ua/sr_med/article/view/70124

24. Про затвердження Методики щодо забезпечення стаціонарними лікарняними ліжками у розрахунку на 10 тис. населення: наказ Міністерства охорони здоров'я України від 01.02.2016 р. № 51. Дата оновлення: 01.02.2016 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0269-16#Text

25. Худякова А. Финансовый план КНП: как составить. URL: https://www.medsprava.com. ua/article/ru/1918-finansovyy-plan-knp-kak-sostavit

26. Харківська експертна група підтримки медичної реформи. Організовуємо комунікацію. URL: https://kheg.com.ua/organizovuyemo-komunikatsiyu

27. Знаменська М.А., Слабкий Г.О. Концептуальна модель комунікацій в охороні здоров'я. URL: http://journals.uran.ua/sciencerise/article/download/47312/43915

28. Мацера С. М., Марчук О. О. Управління контентом у маркетингових комунікаціях. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvuumevcg_2018_19(2)__21.pdf

29. Пуртов В.Ф., Писаренко С.Г. Організаційно-правові аспекти реформування сфери охорони здоров'я в Україні. Scientific collection "Interconf". 2020. № (36). URL: https://interconf.top/documents/2020.11.26-28.pdf

30. Назарко С. О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/57.pdf

31. Назарко С. Сучасна парадигма управління закладом охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. URL: http://jour-nals.stu.cn.ua/problems_and_prospects_economics_management/article/view/204590