МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ОЛЕСЯ ГОНЧАРА

ПІДПРИЄМНИЦТВО: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, ТРЕНДИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ

Монографія

За загальною редакцією
д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько

Дніпро
Видавець Біла К. О.
2023

УДК 658(477)(02.064)
П 32

Рекомендовано до друку Вченою радою
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
(протокол № 9 від 20.04.2023)

Рецензенти:
Н. Валінкевич, д-р екон. наук, проф.;
І. Вініченко, д-р екон. наук, проф.;
Н. Мешко, д-р екон. наук, проф.

Автори:
Байлова О., Бобирь О., Бондаренко Н., Гвініашвілі Т., Гордєєва-Герасимова Л., Гринько Т., Гуртовий Ю., Катан В., Іванов Р., Коноплянко Д., Крупський О., Куряча Н., Кучеренко С., Левкович О., Македон В., Олійник Т., Острянин С., Павлов Р., Павлова Т., Пащенко О., Петриняк У., Семенча І., Стасюк Ю., Ульянова Л., Чайка Ю., Щетинін А., Яковенко В.

П 32 Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. – 568 с.

ISBN 978-617-645-510-3

У монографії розглянуто проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні та світі; досліджено сучасні моделі управління суб'єктами підприємництва в умовах розвитку інформаційної економіки; узагальнено теоретико-методологічні аспекти формування стратегії розвитку суб'єктів підприємництва в Україні та світі; висвітлено концептуальні засади розвитку підприємств в інноваційній системі України; проаналізовано світовий досвід здійснення інноваційної діяльності підприємств та економічної трансформації бізнесу в Україні під впливом сучасних загроз. Також обґрунтовано перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні; проаналізовано проблеми розвитку підприємницьких структур і визначено сучасні методи й інструменти управління персоналом суб'єктів підприємництва; розроблено рекомендації щодо забезпечення економічної безпеки та підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах глобалізації.

Для підприємців, які здійснюють діяльність у різних сферах, науковців, аспірантів, студентів, а також управлінців-практиків, які опікуються розвитком малого та середнього бізнесу в Україні.

УДК 658(477)(02.064)

ISBN 978-617-645-510-3 © Колектив авторів, 2023

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 5

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Острянин С. О. Реалізація узагальненої моделі управління рекламною діяльністю підприємства в умовах інформаційної економіки 11

Кучеренко С. К. Оцінка ефективності систем управління підприємств та моделювання їх показників..... 25

Левкович О. В. Управління структурою капіталу суб'єкта підприємництва в сучасних інформаційних реаліях..... 52

Яковенко В. С. Новітні можливості та форми організації бізнесу в циркулярній економіці 88

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації...121

Іванов Р. В., Катан В. О., Гуртовий Ю. В. Оцінка впливу стану сільського господарства на економічну безпеку країни 187

Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Управління ризиками суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання 202

Петриняк У. Я. Система управління та конкурентоспроможність бізнес-структур в умовах глобалізації.....225

РОЗДІЛ 3. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Олійник Т. І., Коноплянко Д. О. Методологічні особливості формування механізму стратегічного розвитку вітчизняних підприємств.....247

Павлов Р. А., Павлова Т. С. Образ постмодерністського споживача продуктів культури.....310

Семенча І. Є. Методика діагностики економічного стану бізнесу з урахуванням закону розвитку систем 334

РОЗДІЛ 4. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В ІННОВАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

Байлова О. О. Упровадження системи бюджетування на підприємстві....369

Гордєєва-Герасимова Л. Ю. Формування системи інформаційних підприємницьких мереж як чинник розвитку бізнесу 399

Куряча Н. В. Особливості організації та функціонування державних підприємств.....413

Македон В. В. Оптимізація реалізації інноваційних проєктів на підприємстві з метою зростання його економічного потенціалу.....447

Ульянова Л. П., Чайка Ю. М., Щетинін А. І. Теоретичні основи організації ефективного функціонування українських підприємств у контексті концепції сталого економічного розвитку 471

РОЗДІЛ 5. ЕКОНОМІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ ПІД ВПЛИВОМ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ В УКРАЇНІ

Бобирь О. І., Бондаренко Н. М. Вплив фінансових криз на економічні трансформації бізнесу в Україні 505

Пащенко О. В. Трансформація європейського ринку туристичних послуг під впливом сучасних загроз 518

АНОТАЦІЇ 549

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ.....566

ПЕРЕДМОВА

І все на світі треба пережити, бо кожен фініш — це по суті старт.
І наперед не треба ворожити, і за минулим плакати не варт...

Ліна Костенко

У сучасних соціально-економічних умовах суб'єкти підприємництва відіграють важливу роль для споживачів, країни та суспільства. Більшість із них орієнтуються на виробництво сучасних конкурентоспроможних продуктів, що стимулює не тільки розвиток регіону, на ринку якого вони функціонують, але й держави загалом. Одним із найважливіших стратегічних завдань розвитку вітчизняних суб'єктів підприємництва на сучасному етапі є забезпечення національних інтересів і відновлення економіки країни в післявоєнний період, що обумовлює актуальність опублікованих результатів дослідження.

Дана монографія є підсумком комплексного аналізу проблем розвитку та трансформації суб'єктів підприємництва в Україні. Усі науковці, які взяли участь у підготовці цієї роботи, попри виклики воєнного часу тримають освітній фронт, продовжують працювати задля забезпечення обороноздатності та майбутньої відбудови нашої країни. Війна завдала масштабних руйнувань і значних економічних збитків, тому зростає роль вітчизняної науки в усіх сферах життєдіяльності людини, особливо роль економічної науки, доктрини як дієвого чинника відновлення. Важливим є об'єднання наукової спільноти для пошуку шляхів розв'язання вкрай актуальних проблем соціально-економічного розвитку країни. За таких складних реалій колективом авторів було підготовлено монографію, присвячену питанням розвитку вітчизняних суб'єктів підприємництва, з урахуванням світового досвіду в даній сфері. Формування цього вагомого наукового

доробку сприятиме швидкому відновленню вітчизняної економіки та розвитку підприємницького середовища після перемоги України.

Сьогодні вітчизняний бізнес перебуває на етапі становлення нових економічних відносин, пов'язаних із зміною пріоритетів розвитку, механізмів функціонування, управлінських процесів, формування нових бізнес-моделей.

Науковцями здійснено спробу систематизувати в монографії сучасні тренди, проблеми, моделі та інструменти розвитку підприємницьких структур у турбулентних умовах функціонування, а також розроблено практичні рекомендації щодо впровадження моделей управління суб'єктами підприємництва в умовах розвитку інформаційної економіки, забезпечення економічної безпеки, підвищення конкурентоспроможності та розвитку малого і середнього бізнесу тощо, що обумовило структуру роботи.

Монографія містить передмову та 5 розділів.

Досліджуючи в першому розділі сучасні моделі управління суб'єктами підприємництва в умовах розвитку інформаційної економіки, авторами було побудовано економіко-математичну модель управління рекламною діяльністю підприємства із залучення нових та утримання наявних клієнтів; увесь масив споживачів розподілено на шість окремих груп та визначено чотири рекламних канали, спрямовані на лідогенерацію, залучення нових споживачів, стимулювання формування лояльності, повернення колишніх клієнтів **(С. О. Острянин)**. Досліджено методи оцінювання ефективності систем управління підприємств на основі показників, що ув'язують технічні параметри організації систем управління із загальними показниками діяльності підприємства загалом **(С. К. Кучеренко)**. Розглянуто основні класифікаційні ознаки капіталу суб'єкта підприємництва в сучасних інформаційних реаліях, а також визначено, що управління структурою капіталу підприємства, як і весь процес управління, представляє систематизацію принципів і методів розроблення та реалізації ефективних управлінських рішень; обґрунтовано ефективний механізм управління капіталом, що дозволяє менеджерам повною мірою реалізувати цілі та завдання, які постають перед суб'єктом підприємництва, що сприяє ефективній реалізації його функцій та забезпеченню

фінансової стійкості **(О. В. Левкович)**. Систематизовано принципи циркулярної економіки, які можна застосувати на макро-, мезо- і мікрорівнях розвитку та моделі спільного використання, обслуговування, переробки, утилізації, управління життєвим циклом продукції; досліджено проблематику розвитку циркулярної економіки американського, європейського та азіатського економічного простору; запропоновано новітні напрями організації бізнес-моделей компаній згідно з принципами циркулярної економіки **(В. С. Яковенко)**.

У другому розділі «Економічна безпека та конкурентоспроможність бізнесу в умовах глобалізації» зроблено акцент на розв'язанні проблем підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємницьких структур з урахуванням реалій їх функціонування та обґрунтовано пропозиції щодо забезпечення економічної безпеки бізнесу; визначено роль цифровізації економіки у трансформації конкурентних переваг підприємства; досліджено підходи до забезпечення цифрової конкурентоспроможності підприємства; обґрунтовано зміну парадигми управління людськими ресурсами та вдосконалено науково-методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства **(Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі)**. Обґрунтовано індикатори сільського господарства, що впливають на економічну безпеку; методологічні підходи до визначення індексу глобальної конкурентоспроможності й економічної безпеки країни; алгоритм оцінювання впливу сільського господарства на економічну безпеку країни **(Р. В. Іванов, В. О. Катан, Ю. В. Гуртовий).** Наведено особливості управління ризиками, які виникають у діяльності суб'єктів підприємництва в умовах сучасних викликів; досліджено управління ризиками з використанням системного підходу, що дозволило виокремити основні ризики, з якими стикаються сучасні підприємства; доведено, що побудова та планування системи управління ризиками з урахуванням досвіду міжнародних корпорацій дозволить вітчизняним підприємницьким структурам мінімізувати вплив ризиків **(О. П. Крупський, Ю. М. Стасюк)**. Досліджено конкурентоспроможність і систему управління бізнес-структур і країни загалом; визначено місце та роль бізнес-структур у розвитку країни; обґрунтовано пріоритети України щодо підвищення рівня

конкурентоспроможності бізнес-структур в умовах глобалізації; запропоновано заходи щодо вдосконалення та відновлення підприємств з урахуванням відмінностей і креативність властивостей продукту, а також прямого конкурентного суперництва в умовах глобалізації **(У. Я. Петриняк)**.

Третій розділ «Теоретико-методологічні аспекти формування стратегії розвитку суб'єктів підприємництва в Україні та світі» містить аналіз можливостей подальшого вдосконалення елементів механізму стратегічного розвитку вітчизняних підприємств; реалізації стратегічного плану розвитку діяльності підприємств України, структури стратегічного розвитку; підходів до вдосконалення діяльності підприємств у швидко мінливому середовищі розвитку економіки в умовах цифровізації. Розкрито особливості формування механізму стратегічного розвитку вітчизняних підприємств **(Т. І. Олійник, Д. О. Коноплянко)**. Визначено специфіку постмодерністського споживача продуктів культури у процесі досвіду споживання та можливостей для бізнесу; доведено, що постмодерністського споживача доцільно розглядати як вільну особистість із фрагментованою ідентичністю, яка створює цінність та набуває досвіду, а також здатна залучати ресурси та навички для конкретних ситуацій споживання продуктів культури; обґрунтовано важливість застосування концепції пережитого досвіду **(Р. А. Павлов, Т. С. Павлова)**. **З**апропоновано методику діагностики стану бізнесу; проаналізовано підходи до трактування категорії «розвиток»; узагальнено класифікацію видів розвитку за різними ознаками; визначено, що поняття розвитку є інтегральним і має обов'язково враховуватись як системоутворююче при здійсненні економічної діагностики підприємств; розширено та систематизовано характеристику, особливості та зміст реалізації складових змін у діяльності бізнесу для ефективного аналізу змін; запропоновано алгоритм вибору методів бізнес-діагностики та визначено методичне ядро економічної діагностики стану бізнесу **(І. Є. Семенча)**.

У четвертому розділі «Концептуальні засади розвитку підприємств в інноваційній системі України» проаналізовано особливості впровадження на вітчизняних підприємствах системи бюджетування, яка повязана зі стратегічними цілями їх діяльності та дозволяє визначати роль кожного бізнес-процесу в їх

досягненні, а також сприяє скороченню часу на прийняття управлінських рішень у сфері економіки та фінансів **(О. О. Байлова)**. Визначено принципи формування та розвитку технологічних парків; проаналізовано законодавче підґрунтя, особливості заснування та вплив на соціально-економічний розвиток створених технологічних парків на території України; доведено, що об'єднання підприємницьких структур у єдину інноваційну мережу створює умови для посилення конкурентних переваг і розвитку бізнесу **(Л. Ю. Гордєєва-Герасимова)**. Розглянуто особливості функціонування державних підприємств, діяльність яких спрямована на ті потреби, що не можуть бути задоволені приватними виробництвами; запропоновано застосування на державному підприємстві методу дерева цілей, який вважається одним із найбільш ефективних методів планування завдань; визначено перспективи розвитку державного підприємства **(Н. В. Куряча)**. Узагальнено практичні підходи до формування систем управління інноваційною діяльністю в межах проєктного підходу; сформульовано пропозиції щодо вдосконалення систем управління інноваційною діяльністю на основі розроблення додаткових інструментів; запропоновано методичний підхід до відбору перспективних проєктів для впровадження інноваційної ідеї, а також підходи до оптимізації реалізації інноваційних проєктів на підприємствах, на основі яких можна виконувати ефективний та економічно обґрунтований розподіл ресурсів серед проєктів у процесі їх реалізації; розроблено методику оцінювання реалізованості інноваційних проєктів з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників інноваційної діяльності на основі аналізу складу включених до проєкту робіт і сценаріїв значень показників зовнішнього середовища; сформовано систему управління інноваційною діяльністю з метою збільшення економічного потенціалу **(В. В. Македон)**. Досліджено сутність, функції та стан сучасних промислових підприємств у тісному зв'язку з цільовою спрямованістю концепцій сталого економічного розвитку; визначено найбільш важливі чинники впливу на діяльність виробничих ланок у національному господарстві; проаналізовано державні регулятивні дії у всіх сферах соціально-економічних і фінансових відносин; оцінено ступінь розповсюдження інвестиційно-інноваційних процесів промисловості; обґрунтовано

підходи до вдосконалення організації функціонування промислових підприємств в Україні **(Л. П. Ульянова, Ю. М. Чайка, А. І. Щетинін)**.

П'ятий розділ «Економічні трансформації бізнесу під впливом сучасних загроз в Україні» містить аналіз фінансової моделі «народної економіки»; обґрунтування моделі народних громад для мінімізації наслідків сучасної світової фінансової кризи та заходів для поліпшення фінансово-господарського становища держави, таких як: надання податкових пільг для малого бізнесу, проведення роз'яснювальної волонтерської роботи щодо небезпеки монополізму і концентрації капіталів тощо **(О. І. Бобирь)**. Розкрито особливості функціонування міжнародного туристичного ринку; надано класифікацію видів туризму; визначено основні чинники розвитку європейського ринку туристичних послуг; надано прогнози відновлення європейського ринку туристичних послуг та обґрунтовано шляхи його виходу із кризи **(О. В. Пащенко)**.

Систематизація існуючих проблем і надані пропозиції щодо їх розв'язання сприятимуть подальшому розвитку підприємницьких структур під впливом нових економічних умов формування українського суспільства.

Автори монографії висловлюють щиру подяку рецензентам: докторці економічних наук, професорці Н. В. Валінкевич; доктору економічних наук, професору І. І. Вініченку; докторці економічних наук, професорці Н. П. Мешко за висловлені зауваження та корисні поради, які були враховані у процесі дослідження.

З повагою – Тетяна ГРИНЬКО

1 СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

С. О. Острянин

РЕАЛІЗАЦІЯ УЗАГАЛЬНЕНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Розвиток інформаційної економіки нерозривно пов’язаний з процесом оцифрування її інститутів. Для початку, важливо визначити поняття оцифрування: це загальний термін, що описує різноманітні сучасні технологічні та суспільні зміни, обумовлені розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та Інтернет. Таким чином, цифрова бізнес-модель може бути описана як бізнес-модель, бізнес логіка якої враховує риси оцифрування і використовує їх на свою користь, як у взаємодії зі споживачами та партнерами так і у внутрішніх процесах фірми. Зокрема, окремо виділяються такі фактори цифрових бізнес-моделей, як багатоканальність екосистеми взаємодії підприємства зі споживачами [1]. Інформаційна природа сучасних продуктів та послуг, наприклад програмного забезпечення, передбачає і нові моделі продажу та реклами. Завдяки розвитку банківських технологій онлайн-комерції, ще однією новою та поширеною формою доставки цифрових продуктів є автоматична підписка, що передбачає автоматичне та регулярне списання коштів з рахунку споживача і доставку йому цифрового продукту електронними засобами комунікації. Цей тренд є актуальним як для B2C так і для B2B ринків [2]. Означені інновації в моделях взаємодії зі споживачем передбачають можливість персоналізованого аналізу активності окремих споживачів та здійснення на них відповідного впливу в інтересах

підприємства. Відтак, актуальним вбачається побудова реалізації узагальненої моделі керування рекламною діяльністю підприємства, що враховуватиме багатоканальність та буде спрямована на керування заходами з залучення нових та утримання залучених раніше споживачів.

Таргетування рекламного повідомлення на основі інформаційного контексту та інтересів споживача в момент показу йому рекламного повідомлення, прицільність, або точкова оптимізація розподілу бюджету кампанії на показ повідомлень стає особливо важливою в умовах оцифрування [3].

Для моделювання наміру здійснення покупки в контексті цифрових сервісів, що надаються за платною підпискою, пропонується використання структурної моделі, що поділяє фактори впливу на три групи: фактори відштовхування, фактори притягання, та фактори утримання, баланс яких визначає прийняття споживачем рішення про здійснення підписки та про її припинення (втрату споживача підприємством) [4].

Ще одним важливим предметом досліджень є прогнозування притоку підписників сервісу, що надається за платною підпискою, на основі даних про минулу поведінку підписників [5]. Важливим є вивчення та моделювання утримання підписників та впливу на це факторів ціни, реклами, дій конкурентів [6].

Ще однією темою дослідження є визначення залежності CLV приведеного нового клієнта від CLV вже залученого клієнта, що здійснив рекомендацію; аналогічний позитивний зв’язок було встановлено для інших показників, зокрема ймовірності повторної покупки, тривалості активності клієнта і так далі [7; 8]. В умовах цифровізації здійснення покупок з’являється можливість точного встановлення факту здійснення покупок саме за рекомендацією іншого споживача, відтак відкриваються широкі можливості для керування цим процесом з боку підприємства.

Guo моделює оптимальний розподіл рекламного бюджету реферальної рекламної кампанії [9]. Цільовою функцією є дисконтоване значення прибутку протягом фіксованого часу тривалості рекламної кампанії. Незалежними змінними є цінова стратегія та винагорода за реферальну рекомендацію, що є змінними

протягом рекламної кампанії та, по суті, для реферальних рекламних кампаній є мірою рекламних витрат, що фінансуються з бюджету рекламної кампанії. В якості математичного апарату застосовується широко розповсюджена від'ємна експоненційна функція, що дозволяє врахувати спадний ефект від масштабу, використовуючи параметр еластичності попиту що вважається пропорційним до ціни.

Актуальна для нематеріальних, тобто цифрових, товарів, що рекламуються за рахунок надання безкоштовного зразку, описово-аналітична модель залежності прибутку від параметрів якості продукту, якості його безкоштовно доступного зразку та накопиченого ефекту від безоплатних рекомендацій нерекламного характеру, функція якої є квазі-вигнутою за деяких умов [10].

Метою роботи є розробити економіко-математичну модель керування рекламною кампанією підприємства в умовах інформаційної економіки, що моделюватиме кампанію з залучення нових та утримання існуючих споживачів а також запропонувати основу для програмної реалізації даної моделі для використання на практиці.

На сьогоднішній день рекламне середовище підприємств інформаційної економіки характеризується двома тенденціями: можливістю максимальної персоналізації та таргетування (націлення) рекламного повідомлення на конкретного споживача і підвищення вартості виконання такої комунікації. Враховуючи актуальність та успіх практичного застосування в останні роки принципів так званої UNIT-економіки, що характеризує скільки підприємство заробляє або втрачає на одному юніті – базовій одиниці бізнес-моделі підприємства, що генерує дохід та визначається конкретно в залежності від бізнес-моделі, будемо вважати актуальним та доцільним інтегрувати основні поняття та засади UNIT-економіки до узагальненої моделі керування рекламною діяльністю підприємства.

Основним принципом unit-економіки є фокус підприємства на економічній ефективності, тобто прибутковості в розрізі саме виокремленого юніта, на противагу розгляду прибутковості діяльності підприємства в цілому. В якості такого юніта може виділятися один конкретний споживач або ж одиниця товару чи послуги,

що пропонується підприємством. Другий підхід передбачає економічний аналіз показника різниці ціни реалізації юніта та змінних витрат на його виробництво. В умовах оцифрування послуг та нематеріальної форми товарів та послуг підприємства змінні витрати на реалізацію додаткової одиниці юніта можуть наближатися до нуля [11]. Відтак, на перший план виходять витрати на залучення кожного додаткового юніта як клієнта підприємства (Customer Acquisiton Cost або скорочено CAC – з англ. витрати на залучення споживача). В загальному вигляді, під цими витратами можна розуміти витрати на провадження рекламної кампанії спрямованої на залучення цього клієнта. Як було встановлено раніше, поширеною формою реалізації цифрових послуг є надання деякого цифрового сервісу на умовах регулярного автоматичного платежу з боку споживача, тобто на умовах платної підписки. Відтак можна розглядати деяке агреговане значення прибутку згенерованого окремим юнітом як клієнтом, що отримує підприємство протягом періоду часу з моменту успішного залучення клієнта і до моменту його втрати, що позначається як CLV (Customer Lifetime Value – з англ. довготривала цінність клієнта). Таким чином, метрикою, що цікавить підприємство, є відношення значень CLV до CAC в розрізі окремих юнітів.

Пропонується процес залучення нового клієнта поділяти на три етапи, а саме генерацію потенційного клієнта, залучення потенційного клієнта та конвертування потенційного клієнта в клієнта. В англомовній літературі та на практиці прийнято позначати потенційних клієнтів словом лід (з англ. lead – ведучий). Лідогенерація – це процес отримання підприємством контактів потенційних клієнтів, Залучення ліда полягає в здійсненні комунікації з ним, формування у нього поінформованості про підприємство. Конвертування ліда в клієнта наступає в момент здійснення останнім покупки або підписки, якщо мова йде про бізнес-моделі цифрових сервісів. Таким чином, можна кожен з цих трьох процесів залучення клієнтів розглядати як перехід споживачів між деякими етапами прийняття споживацького рішення, тобто можливо описувати цей процес за допомогою узагальненої моделі керування рекламною діяльністю. В рамках

кожного з визначених трьох процесів підприємство здійснює певні витрати на використання рекламних каналів. Ще однією метрикою економічної ефективності, на додачу ло CLV в розрізі юніту є ARPU (Average Revenue Per Unit з англ. – значення середньої виручки з одного юніта).

Так само, як потенційні споживачі можуть ставати клієнтами підприємства, здійснюючи підписку на його цифрові послуги, має місце і зворотній процес втрати клієнтів підприємством, коли клієнти приймають рішення про припинення підписки. Втрата клієнта може обумовлюватися різними факторами, з-поміж яких може бути більш приваблива пропозиція конкурентів, низька активність використання послуг підприємства або забування споживача про цей тип послуги або її користь для нього. Таким чином, чисельність клієнтської бази підприємства постійно змінюється внаслідок залучення ним нових клієнтів та втрати існуючих. Оскільки чисельність клієнтської бази є одним з факторів, що визначають такі показники як валову виручку та долю ринку підприємства, воно зацікавлене в одночасному керуванні процесами залучення і втрати клієнтів, що реалізується за рахунок провадження рекламних дій різної природи, до яких можна відносити як звичайні рекламні повідомлення так і надання деяких пільгових умов для споживачів, що вже є клієнтами. Таким чином, на додачу до CAC, для кожного юніта також виділяється деяке значення витрат на утримання цього юніта в якості діючого клієнта, що скорочено позначається як CRC (з англ. Customer Retention Cost – витрати на утримання клієнта),

Пропонується розглядати показник валової виручки підприємства в залежності від значень CAC, CRC, частоти здійснення покупки кожним з юнітів а також інтенсивністю крос-продажів, що визначається кількістю категорій товарів чи послуг підприємства, які паралельно споживає клієнт а також тривалістю перебування споживача в клієнтській базі підприємства [12].

В рамках утримання клієнтів, тобто продовження періоду часу, протягом якого клієнт генерує для підприємства виручку, визначається деякий перелік станів, в яких може перебувати клієнт і групування за цими станами виконується

на основі показників, що описують споживацьку поведінку цих клієнтів, відтак це формує ряд питань стосовно керування переходом клієнтів між цими станами та вартість здійснення таких переходів для підприємства. Оскільки здійснення витрат на стимулювання переходу клієнта з одного стану в інший призводить до успішного переходу з деякою ймовірністю, з цього випливає додаткова задача оцінки ймовірності втрати клієнта на основі показників про його поведінку і, відповідно, на основі цих оцінок підприємство може приймати рішення про спрямування витрат на утримання лише певних груп споживачів, які найменш імовірно приймуть рішення про те щоб припинити споживання послуг підприємства. Групування клієнтів за їх станами може здійснюватися різними способами, зокрема основними є: поділ на активних, середніх, неактивних клієнтів, минулих клієнтів та неклієнтів; лояльних та нелояльних клієнтів; поділ за відношенням до інновації на новаторів, наслідувачів, другу більшість та ретроградів. Також важливим предиктором утримання клієнта є рівень його задоволеності, відтак можна поділяти діючих клієнтів на задоволених та незадоволених, при чому вказується, що для задоволених клієнтів вище ефекти їх позитивного впливу в міжособистісній комунікації, нижче цінова чутливість, нижче витрати на обслуговування в порівнянні з новими клієнтами. Одним зі способів аналізу активності клієнта а відтак основи для групування клієнтів на стани є RFM аналіз, що розглядає показники Recency (з англ. – нещодавність), тобто кількість часу що минула з останнього споживання сервісу цим клієнтом, Frequency (з англ. – частота), тобто частота здійснення споживання цим клієнтом, Monetization (з англ. – монетизація) тобто активність споживання клієнтом у грошовому вимірі, що може бути, наприклад його середнім чеком або ж значенням сумарного чеку протягом деякого періоду [13].

Таким чином, одним з варіантів реалізації узагальненої моделі, що описуватиме процеси залучення та утримання клієнтів може бути виділення наступної кількості етапів, на яких можуть знаходитися споживачі:

1. Трафік (цільова аудиторія товарів чи послуг підприємства, що не поінформована про нього).

2. Ліди (потенційні споживачі, з якими підприємство може виконувати взаємодію).

3. Залучені (нові клієнти, що були успішно залучені підприємством).

4. Нелояльні (клієнти, що здійснюють нерегулярне споживання та мають відносно невелике значення середнього чека).

5. Лояльні (клієнти, що регулярно споживають сервіси підприємства, та мають відносно високе значення середнього чека).

6. Колишні клієнти.

Також зобразимо схему переходів споживачів між виділеними етапами (рис. 1), а також опишемо відповідний зміст визначених переходів між ними:

1. Процес лідогенерації, як правило реалізується рекламними засобами контекстної реклами на пошукових сайтах та банерної реклами, де метою є встановлення контакту з лідом для можливості подальшого ініціювання з ним взаємодії з боку підприємства.

2. Процес конвертації ліда в клієнта шляхом здійснення активної з ним рекламної взаємодії.

3. Продовження новим клієнтом знаходження в стані клієнта, коли він ще не прийняв активне рішення про припинення платної підписки і таким чином залишається клієнтом.

4. Перехід клієнта до групи лояльних шляхом зміни його споживацької поведінки, що може відбуватися як під дією органічних чинників так і внаслідок активних дій з боку підприємства.

5. Активне припинення клієнтом підписки та перехід його в категорію колишніх клієнтів, з якими підприємство має можливості подальшої взаємодії з ціллю повторного залучення.

6. Перехід клієнта з групи лояльних до нелояльних внаслідок органічних чинників.

7. Повторне залучення колишнього клієнта та його конвертація назад в діючого.

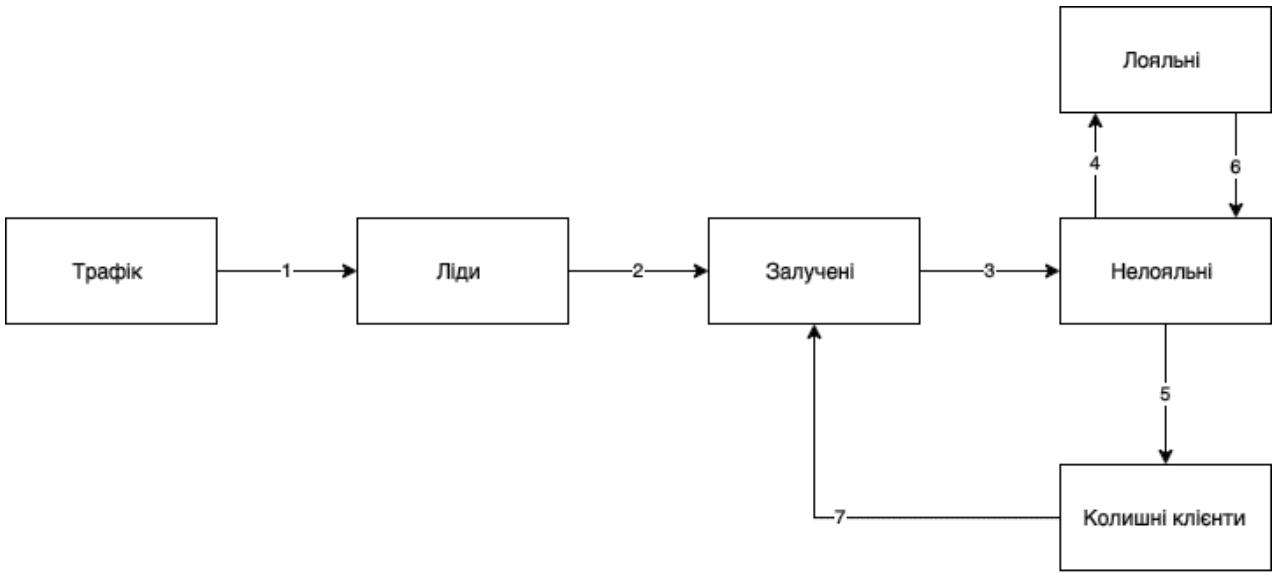

Рис. 1. Концептуальна схема узагальненої моделі для інтегрованих кампаній з залучення та утримання споживачів

Сформуємо математичний вигляд конкретної реалізації узагальненої моделі для інтегрованої кампанії з залучення та утримання споживачів. Позначимо демографічну групу, що є цільовою аудиторією послуг підприємства змінною як S_1, множину отриманих з цільової аудиторії лідів як S_2, залучених нових клієнтів як S_3, нелояльних діючих клієнтів як S_4, лояльних діючих клієнтів як S_5 та колишніх клієнтів як S_6. Природньо припустити, що значення S_1 є деякою заданою величиною, що є сталою протягом рекламної кампанії, та визначається на основі припущень підприємства про свою цільову аудиторію та даних про її демографію. Значення S_2 визначається як деяка частка від S_1, розмір якої залежить від рекламного впливу підприємства, спрямованого на лідогенерацію, тобто витрати на контексту або банерну рекламу; для зручності вважатимемо, що цей вплив здійснюється через один рекламний канал, розмір витрат на який визначимо як C_1. Застосуємо для цього переходу визначений раніше спадний ефект від рекламної експансії а також ефект перенесення рекламного впливу, тоді динаміка S_2 визначатиметься за формулою:

$$S_2(t) = S_1(1 - e^{-(\beta C_1)} + (1 - y)S_2(t - 1) \quad (1)$$

де β – коефіцієнт еластичності лідогенерації за рекламною експансією, y – коефіцієнт забування лідами побаченої ними раніше реклами.

Значення S_3 визначається як деяка частка від бази згенерованих лідів, розмір якої залежить від рекламних витрат підприємства C_2 на конвертацію їх в нових клієнтів, тоді динаміка S_3 виражатиметься формулою:

$$S_3(t) = S_2(t-1)(1 - e^{-(\beta C_2)} \tag{2}$$

До нелояльних клієнтів S_4 відносяться всі клієнти, що відносилися до нових в попередньому часовому періоді а також до них додаються клієнти, що перестали бути лояльними під дією якихось органічних чинників, тоді динаміка S_4 виражатиметься наступним чином:

$$S_4(t) = S_3(t-1) + \gamma S_5(t-1) - \omega S_4(t-1) \tag{3}$$

де γ – деякий коефіцієнт що визначає органічній відток клієнтів з групи лояльних.

Підприємство зацікавлене в конвертації нелояльних клієнтів в лояльних, оскільки останні демонструють вище значення середнього чека, частіше здійснення покупки а також до них частіше застосовується дія крос-продажів, тому підприємство здійснює різноманітні дії, зокрема рекламний вплив або запровадження пільгових умов продажу до нелояльних клієнтів C_3 і одночасно з тим лояльні клієнти перестають бути такими під дією органічних чинників, як було показано вище, тоді динаміка S_5 виражатиметься як:

$$S_5(t) = S_4(t-1)(1 - e^{-(\beta C_3)} - \gamma S_5(t-1) \tag{4}$$

Наостанок, нелояльні клієнти можуть під дією органічних чинників приймати рішення про припинення споживання послуг підприємства, тому динаміка S_6 матиме вигляд:

$$S_6(t) = \omega S_4(t-1) \tag{5}$$

де ω – деякий коефіцієнт, що визначає відтік діючих клієнтів.

Сформуємо таку цільову функцію, що максимізуватиме загальну кількість залучених та лояльних клієнтів, тобто:

$$\max_C \sum_t (S_3 + S_5) \tag{6}$$

де C – вектор значень рекламних вкладень для всіх визначених керованих переходів та часових періодів горизонту планування рекламної кампанії.

З метою зручності подальшої реалізації програмного продукту для застосування побудованої моделі на практиці перепишемо її в узагальненому вигляді.

Узагальнена модель керування бюджетом рекламної кампанії передбачає визначення підприємством деякого набору точок взаємодії зі споживачами (в тому числі потенційними) S_i, де i – це індекс точки взаємодії, $i \in (1; I)$, де I – загальна кількість визначених точок взаємодії. В кожен момент часу горизонту планування рекламної кампанії в кожній точці взаємодії (або ж, іншими словами, на кожному етапі прийняття споживацького рішення) знаходиться деяка кількість споживачів. З плином часу (інкрементною зміною t) відбувається зміна кількостей споживачів на кожному етапі S_i обумовлена природніми (неконтрольованими підприємством) переходами споживачів між етапами та керованими шляхом рекламного впливу переходами (контрольованими

підприємством). Як було показано раніше, сучасний споживач може мати нелінійний шлях прийняття споживацького рішення, відтак, узагальнена модель передбачає можливість переходу. з будь-якої точки взаємодії до будь-якої іншої точки взаємодії, включаючи її саму. Таким чином, значення кількості споживачів в певній точці взаємодії j в періоді t S_{jt} визначається як сума споживачів, що перейшли з усіх інших точок взаємодії S_{it-1}, $i \in (1; I)$. На ці переходи підприємство здійснює деякий комплекс рекламних впливів, кожен з яких стимулює певний конкретний перехід $i \to j$ в якому зацікавлено підприємство, відтак рекламні витрати, що є змінними в часі, задаються значеннями $x_{ijt}, i, j \in (1; I)$. Природні переходи, обумовлюються деякими коефіцієнтами неконтрольованої динаміки $n_{ij}, i, j \in (1; I)$, а чутливість споживачів до рекламного впливу для кожного конкретного можливого переходу визначається коефіцієнтами контрольованого переходу $c_{ij}, i, j \in (1; I)$. Таким чином, динаміка системи задається рівнянням:

$$S_{jt} = \sum_{i=1}^{I} S_{it-1}(1 - e^{-(n_{ij}+c_{ij}x_{ijt})}), j \in (1; I) \tag{7}$$

Для зручності програмної реалізації можна використовувати матричний вигляд попереднього виразу:

$$S_t = S_{t-1}(J - J \oslash (\exp[N] \odot \exp[C] \odot \exp[X_t]), t \in (1; T) \tag{8}$$

де S_t – вектор значень кількостей споживачів на кожному етапі в період часу t,

J – одинична матриця розмірності IxI,

N – матриця коефіцієнтів природнього переходу, де елемент матриці n_{ij} визначає відповідний перехід $i \to j$,

C – матриця коефіцієнтів контрольованого переходу,

X_t – матриця рекламних вкладень, де елемент матриці x_{ij} визначає рекламні витрати на стимулювання переходу $i \to j$,

$\oslash$ – оператор поелементного ділення значень однієї матриці на значення іншої,

$\odot$ – оператор поелементного множення.

Наведемо матриці коефіцієнтів N та C для запропонованої моделі керування рекламною кампанією з утримання та залучення споживачів (табл. 1 та табл. 2 відповідно). Нулі в комірках таблиці коефіцієнтів природнього переходу означають, що природній перехід з точки взаємодії що позначається номером рядку в точку взаємодії, що позначається номером стовпчика не передбачений. Задане значення 100 для коефіцієнту, що позначає частку споживачів, що продовжують перебувати в першій точці взаємодії, якою позначено трафік означає, що чисельність споживачів в цій точці взаємодії залишається незмінною величиною протягом всієї рекламної кампанії, як було зазначено раніше.

Встановлено, що для такого числового значення коефіцієнту n_{ij} функція виду $e^{-(n_{ij}+c_{ij}x_{ijt})}$ фактично приймає практично нульове значення, що забезпечує таким чином динаміку $S_{jt} = S_{it-1}\left(1 - e^{-(n_{ij}+c_{ij}x_{ijt})}\right) = S_{it-1}(1-0) = S_{it-1}$ для $i = j$.

Таблиця 1

Таблиця коефіцієнтів *N*

		Ціль природнього переходу *j*					
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Джерело природнього переходу *i*	**1**	100	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	$0 < n_{ij} < 100$	0	0
	4	0	0	0	$0 < n_{ij} < 100$	$0 < n_{ij} < 100$	$0 < n_{ij} < 100$
	5	0	0	0	$0 < n_{ij} < 100$	$0 < n_{ij} < 100$	0
	6	0	0	0	0	0	0

Нулі в таблиці коефіцієнтів керованого переходу означають, що для відповідного напрямку не передбачається існування можливості для підприємства чинити рекламний вплив та стимулювати такий перехід.

Таблиця 2

Таблиця коефіцієнтів *C*

		Ціль керованого переходу *j*					
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Джерело керованого переходу *i*	**1**	0	$0 < c_{ij} < 100$	0	0	0	0
	2	0	0	$0 < c_{ij} < 100$	0	0	0
	3	0	0	0	0	0	0
	4	0	0	0	0	$0 < c_{ij} < 100$	0
	5	0	0	0	0	0	0
	6	0	0	$0 < c_{ij} < 100$	0	0	0

Було визначено особливості впливу умов інформаційної економіки на об’єкт дослідження – рекламну діяльність підприємства, а саме важливість розгляду споживачів як окремих одиниць (юнітів), котрі підприємство залучає та намагається утримувати шляхом провадження рекламного впливу, персоналізовано аналізуючи їх поведінку та роблячи відповідні дії на основі такого аналізу. Визначено та наголошено на важливості явища багатоканальності як розгляду переліку точок інформаційної взаємодії підприємства зі своїм споживачем з особливостями поведінки споживача в цих точках взаємодії та особливостями дій споживачів, в яких зацікавлене підприємство. Було побудовано економіко-математичну модель керування рекламною кампанією з залучення та отримання раніше залучених споживачів, що поділяє весь масив споживачів на шість окремих груп та визначає чотири рекламних каналів котрі спрямовані, відповідно, на лідогенерацію, залучення нових споживачів, стимулювання формування лояльності а також повернення колишніх клієнтів. Запропоновано зручну для подальшої розробки програмного продукту нотацію опису побудованої моделі а також описано очікувані значення коефіцієнтів моделі, що матимуть зміст для сформульованої економічної задачі. Логічним продовженням дослідження вбачається розробка програмного продукту та його випробування на реальних даних про споживацьку активність підприємства в умовах інформаційної економіки та аналіз отриманих результатів і порівняння їх з фактичними даними про результативність історичних рекламних кампаній з одночасного залучення та утримання споживачів.

Список використаних джерел

1. R. Bärenfänger and B. Otto, "Proposing a Capability Perspective on Digital Business Models," in *17th IEEE Conference on Business Informatics*, Lisbon, 2015.
2. W. Fjellström and V. Snitko, *Disruptive business model transitioning in B2B A subscription-based approach for Industry 4.0*, Lulea: Luleå University of Technology, 2021.
3. F. Rejón-Guardia, "Online advertising intrusiveness and customers' avoidance behaviors Chapter · January 2014," in *Handbook of Strategic e-Business Management*, Springer, 2014, pp. 565-586.
4. C.-W. Lee and T.-C. Lin, "Purchase Intention in Subscription-Based Online Music Service from the Perspective of Push-Pull-Mooring Model," *Journal of Advanced Engineering*, vol. 14, no. 1, pp. 45-53, 2019.
5. M. Niculescu, H. Shin and S. Whang, "Underlying Consumer Heterogeneity in Markets for Subscription-Based IT Services with Network Effects," *Information Systems Research*, vol. 23, no. 4, pp. 1322-1341, 2021.
6. Y. Polo, F. J. Sese and P. Verhoef, "The Effect of Pricing and Advertising on Customer Retention in a Liberalizing Market," *Journal of Interactive Marketing*, vol. 25, no. 4, pp. 201-214, 2011.
7. I. Roelens, "Advances in referral marketing using social networks," Ghent University, Ghent, 2018.
8. P. Schmitt, B. Skiera and C. Van den Bulte , "Do Referral Programs Increase Profits?," *GfK Marketing Intelligence Review*, vol. 1, no. 5, pp. 8-11, 05 2013.
9. Z. GUO, "Optimal decision making for online referral marketing," *Decision Support Systems*, vol. 2, no. 52, pp. 373-383, 2012.
10. A. Li and S. Jain, "Optimal Design of Free Samples for Digital Products and Services," *Journal of Marketing Research*, vol. 56, no. 3, p. 419–438, 2019.
11. A. Wenger, The World After Capital, Looping Group, 2021.
12. W. Reinartz, J. Thomas and V. Kumar, "Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability," *Journal of Marketing*, vol. 69, no. 1, pp. 63-79 , 2005.
13. A. Weinstein, "Customer-Specific Strategies Customer retention: A usage segmentation and customer value approach," *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 10, no. 3, pp. 259-268, 2001.
14. R.-C. Härtinga, C. Reichsteina and M. Schadb, "Potentials of Digital Business Models – Empirical investigation of data driven impacts in industry data driven impacts in industry," in *nowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems: Proceedings of the 22nd International Conference*, Belgrade, 2018.
15. H. Cheng and Y. Liu, "Optimal Software Free Trial Strategy: The Impact of Network Externalities and Consumer Uncertainty," *Information Systems Research*, vol. 23, no. 2, pp. 488-504, 2012.
16. K. Li, J. Zhang and L. Zhang, "Optimal Software Feature-Limited Freemium Model Design: A New Consumer Learning Theoretical Framework," *Mathematics*, no. 9, p. 944, 2021.
17. P. Huotari and P. Ritala, "When to switch between subscription-based and ad-sponsored business models: Strategic implications of decreasing content novelty," *Journal of Business Research*, vol. 129, pp. 14-28, 2021.

С. К. Кучеренко

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ЇХ ПОКАЗНИКІВ

В очікуванні неминучого закінчення війни, розв'язаної країною-агресором проти України, має йти величезна підготовка зруйнованих та постраждалих підприємств до відродження в новій якості, яка б відповідала критеріям входження України до Європейського Союзу.

Отже, вітчизняним підприємствам. незалежно від їх приналежності до тих чи інших галузей, належить пройти шлях певної модернізації, яка має охопити всі сторони діяльності підприємств: перехід до випуску нової продукції, актуальної в умовах післявоєнного відновлення економіки України, освоєння надання новітніх послуг, оновлення виробничих процесів та запровадження передової організації всієї їхньої діяльності. Величезний обсяг навантаження з виконання таких задач припадатиме на органи управління самих підприємств, що висуває як актуальне питання, а чи достатньо ефективними є існуючі системи управління підприємств для виконання таких задач? Чи не потрібна своєчасна перевірка, а то й вдосконалення систем управління підприємств напередодні початку процесів їх відродження у новій якості?

У таких умовах постає й питання, а чи існують достатньо виважені дієві методики оцінки ефективності систем управління підприємств, необхідні інструменти та показники проведення такого оцінювання?

Відомо, що в теорії сучасного менеджменту категорія «ефективність управління» розглядається в декількох аспектах – як економічна, соціальна, організаційна, політична, цільова – задля максимально широкого врахування багатьох її проявів і різноманітних особливостей. Тому при оцінюванні ефективності систем управління підприємств необхідно забезпечити дієвий взаємозв'язок показників ефективності управління за різними критеріями з метою створення інструментів комплексної оцінки їх ефективності. При цьому слід врахувати відсутність однозначного єдиного підходу до визначення

економічної ефективності систем управління підприємств, що в значній мірі обумовлено складністю самої категорії управління як уособленого об'єкта. Саме намаганню вирішити методологічно питання оцінювання ефективності систем управління підприємств і присвячена дана робота.

Отже, метою дослідження є визначення сучасної диспозиції підходів до оцінювання ефективності систем управління підприємств з метою їх запровадження в процесі практичної модернізації вітчизняних підприємств у період післявоєнного відновлення України.

Проблематика оцінювання ефективності управління супроводжує процес становлення менеджменту як єдиної концепції управління діяльністю підприємств, що відбувалося протягом усього XX століття. Певні уявлення щодо ролі управління в забезпеченні ефективності діяльності виклав один з найвідоміших авторитетів менеджменту Г. Емерсон, який трактував ефективність організації через призму підвищення продуктивності [1]. Пітер Ф. Друкер декларував підвищення ефективності через правильне виконання завдань, говорячи: «Робота керуючого полягає в тому, щоб бути ефективним…від нього потрібне правильне виконання завдань, тобто очікують прояву ефективності» [2]. В еволюції змісту ефективності організації протягом всього періоду неминуче конкурують або переплітаються дві системи критеріїв: організаційні й економічні. Узагальнюючи погляди Г. Мінцберга, можна вважати, що він був схильним трактувати ефективність управління як нормований до витрат ресурсів результат діяльності системи на певному інтервалі часу [3].

Комплексний підхід до декларування ефективності через поліпшення організації процесів у часі продемонстрований фірмою «Тойота» (так звана система «Канбан»), досвід якої з 60-х років минулого століття наповнював поняття ефективної організації через сукупність організаційних показників [4]. Японський внесок в розуміння суті ефективності збагачений був досвідом запровадження системи «Кайдзен» (або ощадливе виробництво), як системи менеджменту, що ґрунтується на безперервному удосконаленні процесів, спрямованому на мінімізації всіх витрат [5]. Українець Ю. П. Сурмін узагальнює

підхід до розуміння ефективності як показник успішності функціонування системи з досягнення встановлених цілей [6].

Проблемою залишається пошук способу відокремлення економічної ефективності управління від економічної ефективності діяльності підприємства в цілому, про що свідчать дослідження самих базових категорій ефективності. Складність полягає, насамперед, у невизначеності змісту поняття ефективності, через що сам термін «ефективність», утворений від слова «ефект» (тобто «дія, результат чого-небудь), найчастіше передається як «результативність», тобто, через поняття, яке мало що додає розумінню самої ефективності [7; 8].

Дослідження ефективності останніми роками більше спрямовувалося на її прояви у суто виробничій [9], інноваційній [10] та інших конкретних видах діяльності підприємств. Постійна поява спроб визначити суть ефективності саме управління свідчить про те, що проблема ефективності управління залишається актуальною і до нині [11; 12].

Отже, проблема визначення ефективності систем управління підприємств залишається актуальною, що пояснює необхідність в підготовці даної роботи.

Спираючись на світовий досвід формування систем управління підприємств можна відзначити, що досягнення параметрів ефективності управління підприємства починається с самого моменту створення або чергового реконструювання підприємства. У такому випадку створюються влучні можливості врахувати вплив управління на ефективність діяльності підприємства в цілому. Лише в таких умовах можливо системно ув’язати параметри суб’єкта управління (СУ) і керованого об’єкта (об’єкта управління – ОУ) на етапах передпроєктної підготовки, організаційного проєктування та впровадження організаційного проєкту в цілому. У завершальній частині такого проєкту можуть бути представлені необхідні показники ефективності як підприємства в цілому, так і його системи управління.

Однак все стає складніше, коли постає завдання удосконалення управління підприємства в період його функціонування. Тут уже потрібна методологія

впливу на параметри ефективності управління підприємства в режимі його звичайної діяльності.

Постає питання й вибору стратегії удосконалення системи управління підприємства. Існуючій переважно системі перманентного удосконалення системи управління у відповідь на будь-яке змінення зовнішніх умов функціонування підприємства чи показників ефективності діяльності підприємства може бути протиставлена стратегія дискретного удосконалення системи управління підприємства на основі визначених стійких трендів погіршення ситуації з ефективністю підприємства та його системи управління.

Тоді мотив ухвалення рішення з удосконалення системи управління у відповідь на зміну зовнішніх або внутрішніх умов діяльності підприємства має виникати при переконаності суб'єкта в його необхідності за схемою на рис. 1 [13].

Рис. 1. Формування імпульсу ухвалення рішення щодо необхідності удосконалення системи управління підприємства [13]

Найбільш гостра проблема пов’язана із неможливістю виокремити саме частину ефекту, що додає загальним результатам діяльності підприємства в цілому, його система управління. Що стосується загального підходу до

оцінювання ефективності діяльності підприємства, то в цієї царині також відбулося певне переосмислення підходів щодо визначення кількісної оцінки економічного ефекту. За одною парадигмою оцінювання економічного ефекту здійснюється наступним чином [14]:

$$E_{\text{т}} = P_{\text{т}} - B_{\text{т}} \tag{1}$$

де $E_{\text{т}}$ – економічний ефект за період у «Т» років;

$P_{\text{т}}$ – вартісна оцінка результатів за той же період;

$B_{\text{т}}$ – вартісна оцінка витрат за той же період.

Такий підхід цілком прийнятний в разі оцінювання суто заходів, спрямованих на зміни в системі управління. Тоді критерієм ефективності прийнятого управлінського рішення стає додержання нерівності:

$$P - B > 0 \tag{2}$$

де P – вартісна оцінка результатів, одержуваних від імплементації управлінського рішення;

B – вартісна оцінка витрат на розробку й здійснення відповідного управлінського рішення.

Вартісна оцінка результатів у наведеній формулі (2) може включати різну кількість елементів, які виражають, в остаточному підсумку, приріст доходів, прибутки або економію окремих видів видатків. Тоді формула результатів від запровадження управлінського рішення перетворюється на наступну:

$$P = \sum_i Д_i + \sum_j П_j + \sum_k E_k \tag{3}$$

де $\sum_i Д_i$– сума елементів, які відображають приріст доходів;

$\sum_j П_j$ – сума елементів, які відображають приріст прибутку;

$\sum_k E_k$ – сума елементів економії за різними статтями видатків.

Єдиним вирішальним зрушенням у підході до оцінки економічного ефекту останніми десятиліттями став перехід оцінювання показника економічного ефекту за показником чистого дисконтованого доходу (*ЧДД*), як суми поточних ефектів за розрахунковий період *T*, приведеної до початкового інтервалу планування за формулою:

$$ЧДД = \frac{\sum_t (H_t - B_t)}{(1 + НД)^t} \quad (4)$$

де H_t – надходження грошових коштів по інтервалах періоду розрахунків (t = 1,..., T);

B_t – відтік грошових коштів по інтервалах періоду розрахунків (t = 1,..., T);

НД – норма дисконту.

Показник ефективності капітальних вкладень *E* у вдосконалення системи управління визначається як зворотна величина до тривалості періоду окупності капітальних витрат *T*:

$$E = \frac{1}{T} \quad (5)$$

При застосуванні в розрахунках нормативного строку окупності $T_н$, наприклад, характерного для даної галузі або прийнятого за бажанням інвестора, показник ефективності – $E_н$ може бути використаний як нормативний для заходів з удосконалення системи управління:

$$E_H = \frac{1}{T_H} \quad (6)$$

Тоді розрахункові значення показника ефективності управлінського рішення E повинні бути не менші величини нормативного $E_н$.

Для успішного вирішення задачі скорочення витрат в сфері управління з одночасним підвищення ефективності управління, зниження простоїв в процесі виробництва і невиробничих витрат на багатьох підприємствах України проводяться роботи по удосконаленню організації управління, пошуку нових організаційних форм управління. Проведення в достатньо широких масштабах цих робіт потребує розробки питань оцінки їх результативності та впливу на ефективність матеріального виробництва та покращення функціонування систем управління, узагальнення практичних результатів та оснащення актуальними методичними розробками та рекомендаціями для визначення ефективності систем управління підприємствами.

Застосовані в останні роки методи передбачають в основному оцінку техніко-організаційної цілеспрямованості нової організації управління без зіставляння можливих її варіантів по показниками економічної ефективності. Реалізовані при цьому рішення частенько не забезпечують умов для зниження витрат в сфері управління, для випуску продукції з найменшими витратами. Однією з причин цього є недостатня розробка методичних питань оцінки ефективності організації управління, оскільки не приділено належної уваги комплексному аналізу і виявленню впливу факторів , які визначають можливості та шляхи підвищення ефективності організації управління, направлених на використання організаційних ресурсів.

Складність та багатогранність даної проблеми, наявність низки невирішених та дискусійних питань настійно потребують подальшого її вивчення й розробки, а також практичної реалізації і перевірки вже виставлених методичних положень та підходів.

Отже, ціллю зусиль, спрямованих на дослідження системи показників, що відображають ефективність саме системи організації управління підприємства, є виявлення особливостей системи управління як окремого від підприємства в цілому об’єкта оцінки ефективності. Лише на цій основі можливий подальший

розвиток методичних положень по визначенню економічної ефективності удосконалення систем управління на базі системно-аналітичного підходу.

Досягнення визначеної цілі обумовлює вирішення наступних основних задач:

– визначення необхідності системно-аналітичного підходу до дослідження ефективності систем управління;

– обґрунтування основних показників ефективності систем організації управління;

– класифікація чинників, які впливають на коливання показників ефективності систем управління промислових підприємств;

– вивчення закономірностей зміни значень показників ефективності управління підприємств;

– виявлення тенденцій зміни параметрів суб'єкта та об'єкта системи управління відносно показників ефективності управління;

– розробка багатофакторних регресійних моделей показників ефективності систем управління підприємств;

– розробка методичних положень по визначенню економічної ефективності удосконалення економічної ефективності удосконалення організації управління підприємством.

Дослідження у приведених напрямках актуальні, оскільки йдеться про величезні масштаби діяльності в області організації управління на тисячах підприємств, що потребують обґрунтованих оцінок економічних результатів впроваджених заходів. У зв'язку з цим особливо актуальним та маючим велике практичне значення становляться проблеми розробки єдиної методології визначення ефективності управління та заходів по його раціоналізації.

Ефективність системи управління означає результативність функціонування апарата управління і внаслідок цього покращення техніко-економічних, організаційних та якісних показників об'єкта і суб'єкта системи управління. Тому можна виділити дві основних ознаки ефективності управління, перша з яких характеризує ступінь раціональності організації апарата управління, а друга – ступінь

безпосереднього активного впливу суб'єкта управління на результати діяльності керованого об'єкта. Тому в найбільш загальному вигляді показники ефективності управління виражаються за посередництвом порівняння окремих параметрів суб'єкта управління які вимірюють його економічність і параметрів об'єкту, які характеризують результати діяльності усієї виробничо-господарської системи.

Процес визначення економічної ефективності удосконалення організації управління є складний та трудомісткий. Це пояснюється тим, що об'єкт оцінки представляє собою складну систему елементів з багатьма різними взаємозв'язками, а наявність людини в системі організації управління потребує обліку соціальних та психологічних факторів. Оскільки спрямованість змін різних параметрів суб'єкту та об'єкту управління при його раціоналізації є суттєво відмінними, то виникає необхідність розробки показників загальної (абсолютної) ефективності, завдяки яким можна б було надати укрупнену оцінку стану організації управління.

Указані особливості досліджуваної категорії, природно, передбачають необхідність існування багатьох підходів і методів оцінки ефективності управління. У зв'язку з існуючими багаточисленними точками зору різних авторів на вибір показників ефективності організації управління, представляється необхідним розглянути підходи до рішення даної проблеми і спробувати сформулювати їх область використання. Подібний аналіз повинен передувати теоретичному опису і практичній реалізації розробленого в даному дослідженні підходу для того, щоб можливо врахувати та недоліки існуючих пропозицій. Він визначається ціллю такого дослідження для обґрунтування і використання показників, які можуть використовуватися в якості узагальнюючих для оцінки ефективності. Тому будемо розглядати їх з урахуванням можливостей вживання для комплексної оцінки ефективності управління.

Назвемо основні підходи до оцінки ефективності управління, виділяючи особливості кожного з них;

– оцінка витрат праці і засобів праці в сфері управління;

– визначення ефективності управління з урахуванням кінцевих результатів діяльності виробничої системи;

– оцінка ефективності управління по результатам досягнення визначених цілей виробництва, наприклад збільшення обсягів виробництва продукції;

– оцінка ефективності управління при механізації інженерно-управлінського труда, та зниженні витрат на апарат управління;

– оцінка ефективності управління шляхом встановлення відповідності суб'єкта об'єкту управління.

Останній з названих підходів базується на показниках, які характеризують раціональність організації управління, і які можуть використовуватись в якості нормативних при проєктуванні систем управління. Це обумовлено тим, що укрупнені показники ефективності організації управління можуть виявитися нечутливими до змін, які відбулися в процесі удосконалення управління, в суб'єкті управління. У якості інструментів при встановлені відповідності показників суб'єкта необхідним, визначеним по заданим параметрам, використовуються розрахунковий, нормативний та експертний методи.

Незважаючи на деякі їх недоліки, цей підхід забезпечує первинну базу для порівняння і при відповідному аналізі відхилень від них дозволяє встановити позитивні та негативні аспекти стану організації управління на підприємстві.

Проведений нами аналітичний огляд різних направлень оцінки ефективності дозволяє зробити висновок про те, що існування багатьох підходів та методів оцінки ефективності управління являються однією з причин відсутності єдиної методики, яка б могла надати однозначну відповідь на питання о ступені оцінки організації управління при встановленні визначених параметрів її стану.

Перед тим як перейти до характеристики використаного в даній роботі підходу, вважаємо за необхідне уточнити позиції, якими керувався автор при викладенні концепції, оскільки необхідно було враховати відповідні цілі і конкретні характеристики досліджуваних об'єктів. З урахуванням переваг корисності використання системного підходу вважаємо за необхідне розглядати

систему управління підприємством, виділяючи наступні основні її групи чинників, які за допомогою декомпозиції управляючої системи трансформуються в її елементи:

1) рівень технічного забезпечення працівників апарату управління підприємством (техніка управління);

2) кадрове забезпечення (кадри управління);

3) інформаційне забезпечення (інформація);

4) методи управління (соціально-психологічні, організаційно-розпорядчі, економічні);

5) структура управління;

6) функціональний розподіл праці в управляючій системі (функції);

7) бізнес-процеси управління (процеси);

8) методи прийняття та реалізації управлінських рішень (рішення).

Кожна з груп факторів представляє елемент системи організації управління може бути охарактеризована якісними та кількісними параметрами і дозволяє системно відобразити стан суб'єкта управління при аналізі та проєктуванні системи управління. Відповідно з даною концепцією нами було вироблена класифікація існуючих підходів до оцінки ефективності управління підприємством з ціллю визначення їх області використання.

У запропонованій класифікації точки зору науковців (спеціалістів) розподілені по дев'яти розглянутих вище елементах суб'єкта системи організації управління. Крім того, в неї включені ще два критерія, які в більшій ступені характеризують загальні результати діяльності виробничо-господарських систем – це економіка управління і результати діяльності виробництва. Аналіз розглянутих підходів з точки зору їх практичного використання дозволяє зробити висновок про обмежену сферу більшості пропозицій, використання яких також потребує спеціальних, трудомістких досліджень для збору необхідної для аналізу первинної інформації. Дані обставини накладають обмеження на сферу використання цих критеріїв оцінки і становить під сумніви їх використання для

загальної оцінки ефективності організації управління. Виключенням є найбільш широко представлена група «Економіка управління», у якій практично усі критерії ефективності є доступними для розрахунків і можуть, доповнюючи один одного використовуватися на практиці при укрупнених оцінках ефективності управляючих систем.

У цілому запропоновані групи критеріїв можуть бути використані для оцінки окремих сторін елементів суб'єкта управління підприємством. Аналітичний розгляд їх складу підтверджує необхідність використання системного підходу при їх групуванні в розрізі елементів суб'єкту управляння. Також має сенс розробити такі інтегральні критерії, які б відображали б зв'язок економічності управління з урахуванням трудомісткості в сфері управління і результативності виробництва. Такий критерій зможе забезпечити об'єктивність рівня ефективності. В той же час трудомісткість управління може бути охарактеризована поточними витратами на утримання апарату управління підприємством. Тому співвідношення результатів виробництва і витрат на управління представляється можливою конструкцією критерія ефективності системи організації управління підприємством.

Критерії і показники ефективності управління.

При наявності в науковій літературі сукупності критеріїв оцінювання ефективності систем управління підприємств методичним питанням їхнього використання на підприємствах не приділено належної уваги. При проведенні оцінки ефективності системи управління, дослідникам, фахівцям, власникам приходиться зіштовхуватися з проблемами вибору критерія ефективності, з проблемами формування такої системи управління, яка б забезпечувала досягнення цілей по заданому критерію, з проблемою визначення характеристик процесу функціонування управляючої системи, які відображають її ефективність, а також визначення її впливу на загальні результати виробничо-господарської системи. Критерій в науковому розумінні цього терміну – це якість, властивість явища, яке виражає його сутність і яке можна назвати мірилом оцінки.

Головна ціль суб'єкту управління складається з результативності впливу на об'єкт управління для поліпшення його техніко-економічних показників. Однак деякі параметри систем управління, які використовуються в практичній діяльності є непридатними для узагальненої характеристики (оцінки) ефективності. Серед них складно виділити головні, визначальні, оскільки для цього необхідно мати якусь міру, або еквівалент. Названі обставини і висунули на перший план проблему визначення найкращого показника, який і може бути тією мірою, яка характеризує ефективність управління – критерій ефективності.

Тому вважаємо за необхідне спочатку зосередитись на виборі і обґрунтуванні критерію, основних показників ефективності системи управління, а потім перейти к дослідженню їх взаємозв'язків з параметрами об'єкта і суб'єкта управління з метою створення цільової функції ефективності управління. На даному етапі вирішення проблеми необхідно виявлення і подальше використання зав'язків параметрів суб'єкта і об'єкта управління з узагальнюючими показниками ефективності управління для встановлення можливих резервів ефективності виробництва та управління. Самі по собі показники ефективності управління повинні відображати використання на підприємстві живої праці, оскільки вона в першу чергу є об'єктом управління. Крім того, коливання значень показників не повинні залежати від впливу зовнішніх факторів. Форма критеріального виразу повинна бути достатньо стабільною на протязі тривалого проміжку часу і забезпечувати зіставлення його рівнів до і після впроваджених заходів з удосконалення управління. Також вони повинні мати звітну основу для проведення відповідних розрахунків. Таким чином, показники ефективності повинні відображати економічний зиск, простоту визначення і залежність від показників стану суб'єкту та об'єкту управління.

Для обґрунтування вибору критерію необхідно визначити його складові. Виходячи з висновку, викладеного вище, в якості вирішального компонента доцільно використати показники результаті кінцевої діяльності, які в багатьом визначаються ступенем організованості системи управління та її окремих елементів. Наслідком підвищення ефективності системи управління є підвищення обсягів виробництва або зниження витрат в сфері управління, необхідних для її

функціонування при наявних обсягах виробництва. Для встановлення цих змін необхідно мати показник, який визначається співвідношенням обсягів продукції з витратами на управління. Більш підходящим показником для оцінки вартості управління є сума приведених витрат на управління, оскільки вона більш повніше враховує витрати живої та уречевленої праці в умовах використання технічних електронних засобів обробки інформації.

$$ПВ_у = З_у + E_k \times S_m \tag{7}$$

де $ПВ_у$ – приведенні витрати на управління, тис. грн.;

$З_у$ – поточні витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу, тис. грн.;

S_m – вартість засобів організаційної та електронної техніки, офісної техніки, офісних меблів та обладнання, тис. грн.;

$E_к$ – норма дисконту ($E_к = J + MP + R$), де J – темп інфляції; MP – мінімальна реальна норма прибутку інвестора; R – коефіцієнт, який враховує ступінь ризику.

При оцінці ефективності витрат і результатів порівнювання показників різночасних витрат та результатів відбувається приведенням їх до фіксованого моменту часу. Тому загальний вид показника ефективності системи управління можна прийняти у вигляді співвідношення обсягів виготовленої продукції Q_i, вираженого в різних вартісних показниках, до суми приведених витрат на управління $ПВ_у$:

$$E_i = \frac{Q_i}{ПВ_у} \tag{8}$$

Використання варіантів даного показника обумовлено цілями проведеного дослідження для забезпечення порівнянності вихідних показників вартості засобів організаційної та обчислювальної техніки в умовах відсутності достатньо точних

даних про річні амортизаційні відрахування основних фондів, які використовуються в системах рівняння. Якщо вихідні дані існують, то як варіант може бути використана формула:

$$ПВ_у = З_у + А_В \quad (9)$$

де $А_в$ – амортизаційні відрахування від основних фондів, які використовуються в системі управління, тис. грн.

З урахуванням цілей визначення ефективності управління можливо використання різних показників обсягів виробництва продукції – таких як дохід (Д), валова продукція (ВП), товарна продукція (ТП), реалізована продукція (РП), чиста продукція (ЧП), чистий дохід (ЧД). Також відношення суми прибутку (П) до приведених витрат (ПЗ) в сфері управління, відношення суми прибутку до чисельності працівників в сфері управління підприємством. Використання показників чистої і умовно-чистої продукції (УЧП) доцільно використовувати для виміру результатів діяльності, тому що усуваються спотворені впливи асортиментних зрушень, різних по вартості видів сировини, кооперованих постачань та ін. З економічної точки зору достатньо обґрунтованим можна вважати використання показника умовно-чистої продукції (УЧП) при обрахуванні обсягів виробництва, тому що він враховує витрати живої праці, уречевленої праці, а також результату їх загального використання – прибутку підприємства. Продовжуючи обґрунтування варіантів підрахунку результатів діяльності системи управління слід звернути також увагу ще на один варіант.

Як відомо, в обсяги умовно-чистої продукції входить прибуток. Але обсяги прибутку не завжди залежать від, наприклад, розміру підприємств, від кваліфікації кадрів, їх рівня освіти, швидкості виконання та якості організації бізнес-процесів, від прогресивності устаткування. Тобто на підприємстві є такі приховані якісні характеристики, притаманні кваліфікованому персоналу, що формують імідж підприємства і в кінці кінців можуть впливати на якість результату без впливу

ринкових чинників. Прибуток же синтезує в собі вплив достатньо складного комплексу факторів, однак його величина в значної мірі визначається зовнішніми, не залежними від підприємства факторами. Такими як, наприклад, змінення цін на продукцію підприємства на ринку, подорожчання сировини, матеріалів і напівфабрикатів, які підприємство отримує зі сторони, зміни в номенклатурі виготовленої продукції, які впливають на рівень рентабельності продукції. В той же час на величину отриманого прибутку мають вплив результати зусиль працівників підприємства від центрів витрат, центрів прибутку, центрів інвестицій.

Виходячи з методологічної передумови того, що показники ефективності управління повинні відображати використання в об'єкті та суб'єкті управління витрати живої та уречевленої праці, нами для дослідження взаємозв'язків критерія, вільного від впливу прибутку, запропоновано використати показник, в чисельнику якого знаходиться різниця між умовно чистою продукцією (УЧП) та прибутком (П), тобто своєрідну вартість виробничих бізнес-процесів:

$$E_{\text{дв}} = \frac{(\text{УЧП} - \text{П})}{ПВ_у} \tag{10}$$

На жаль, форми річної звітності підприємств не дають можливості відстежувати витрати на утримання працівників сфери управління по функціям управління, службам, підсистемам та елементам системи. В сфері управління все більше зростає питома вага витрат на технічні засоби, програмування, обчислювальну техніку, але в існуючої практиці звітності цей вид витрат закамуфльований в різних статтях собівартості продукції і кошторисів. Таке положення ускладнює отримання достатньо точних даних по витратах на утримання апарату управління підприємством. В сфері управління широко використовуються засоби організаційної та офісної техніки, але в існуючій практиці звітності цей вид витрат відображено не в повній мірі. Потрібно б було точніше враховувати ці витрати по конкретним функціям управління або основним підсистемам,

наприклад технічного керівництва, виробничого, зовнішніх господарських зав'язків, кадрів та соціального розвитку. Це дозволило би враховати поточні витрати на управління по ним, витрати на утримання технічних засобів, амортизаційні відрахування ($А_в$) та виявляти можливі джерела економії витрат на управління. Оскільки персонал конструкторсько-технологічних підрозділів не входить до складу управлінського, необхідно для більш повного врахування витрат включити в розгляд поточних витрат на управління також і витрати на їх утримання ($ПВ_{ук}$). Тому в подальшому будемо розрізняти приведенні витрати на управління $ПВ_у$ ***і*** також витрати всього управлінського персоналу, включаючи конструкторсько-технологічних працівників ($ПВ_{ук}$). Треба зауважити, що питома вага цих витрат на досліджених підприємствах коливається в межах від 1,0% до 8,5% від обсягів умовно-чистої продукції. Тому для проведення порівняльної оцінки різних форм показників ефективності управління в залежності від різної методики розрахунку поточних витрат на управління нами було використано показники суми приведених витрат на управління в обох розглянутих вище варіантах.

В економічній літературі пропонуються різні способи обчислення показників ефективності управління. Відмітимо також і те, що їх різноманіття пояснюється, на наш погляд, не тільки відсутністю єдності поглядів на методику обчислення, але й різноманіттям задач, які можуть бути вирішені з їх допомогою.

Множинність варіантів можна отримати використовуючи матричну схему побудови показників. Для цього необхідно зіставити по-черзі кожен з можливих вимірників результатів, в тому числі собівартість (теж результат як один з варіантів) з різними видами витрат в системі управління підприємством. Необхідність використання кожного показника буде залежати від цілей оцінки і якщо відповідне рішення буде прийнято власником, або виконавчими менеджерами, то статистика змін вимірів буде давати необхідну інформацію для прийняття стратегічних рішень з розвитку підприємства. Приклад матричного представлення часткових показників ефективності управління приведемо в табл. 1.

Таблиця 1

Матриця можливих показників ефективності систем управління підприємств

Чисельник / Знаменник	**Дохід**	**Товарна продукція**	**Реалізована продукція**	**Вартість виробн. бізнес-процесів**	**Чиста продукція**	**Умовно-чиста продукція**	**Прибуток**	**Собівартість продукції**
Показник	1	2	3	4	5	6	7	8
Вартість основних і оборотних коштів (капітал – *К*)	*Д* / *К*	*ТП* / *К*	*РП* / *К*	*ДВ* / *К*	*ЧП* / *К*	*УЧП* / *К*	*П* / *К*	*С* / *К*
Поточні витрати на управління (*Зу*)	*Д* / *Ву*	*ТП* / *Ву*	*РП* / *Ву*	*ДВ* / *Ву*	*ЧП* / *Ву*	*УЧП* / *Ву*	*П* / *Ву*	*С* / *Ву*
Приведені витрати на управління (*ПВук*)	*Д* / *ПВу*	*ТП* / *ПВук*	*РП* / *ПВук*	*ДВ* / *ПВук*	*ЧП* / *ПВу*	*УЧП* / *ПВук*	*П* / *ПВу*	*С* / *ПВу*

Але на різних рівнях виробничо-господарської системи можуть використовуватись різні показники. Наприклад, при розрахунку ефективності управління на рівні цеху в чисельник показника може бути включена річна собівартість продукції цього підрозділу, а в знаменник – витрати на управління даним цехом. Для промислових підприємств, очевидно, доцільні більш диференційовані показники віддачі управляючої системи, зокрема, тільки по обсягу витрат на утримання адміністративно-управлінських працівників.

Якими ж з них конкретно користуватися на тому чи іншому рівні управління залежить від цілей і задач аналізу. Якщо, наприклад, на підприємстві поставлена задача надати оцінку використання витрат на управління з позиції їх впливу на ефективність виробництва, то розрахунки доцільно проводити за показником обсягу чистої продукції. Використання в розрахунку в якості результату обсягів товарної продукції дає можливість точніше характеризувати фінансову діяльність підприємства.

Важливим показником ефективності діяльності підприємства є показник рівня продуктивності праці, який відображає економічні результати діяльності усієї

виробничо-господарської системи і має критеріальний сенс. Враховуючи його визначний вплив на приведену вище низку показників ефективності управління, які несуть в основному умовний, або опосередкований характер, показник продуктивності праці у виразі товарної або умовно-чистої продукції в нашому дослідженні виступає в якості одного з показників ефективності управління, а також базою для порівняння з іншими показниками.

Може бути використано також показник обсягу, який характеризує долю умовно-чистої продукції за мінусом витрат на управління. Трохи змінену структуру цього показника пропонуємо в такій формі:

$$E = 1 - \frac{\text{ПВ}_{\text{ук}}}{\text{УЧП}} \tag{11}$$

Визначення взаємозв'язків показників ефективності систем управління з деякими параметрами функціонування самого управління проводилося за допомогою кореляційного аналізу на прикладі 12 машинобудівних підприємств у період 2016–2019 рр.

Приведені в табл. 2 дані характеризують різні показники ефективності, які розрізняються між собою в основному показниками результатів: умовно-чиста продукція, добавлена вартість виробничих бізнес-процесів, товарна продукція тощо.

Початковим етапом даного дослідження є визначення механізму впливу параметрів елементів об'єкта та суб'єкта управління підприємств на показники ефективності організації управління, виявлення та оцінки тенденцій їх змін. Для того, щоб повніше врахувати специфіку і особливості систем управління підприємств пропонується, наскільки це практично можливо, їх поелементний розгляд. Його сутність полягає в тому, що суб'єкт управління розглядається як цілісна система, яка складається з сукупності забезпечувальних елементів (інформація, кадри, техніка, методи управління) і змістовних елементів (структура, функції, бізнес-процеси, рішення).

Таблиця 2

Межі варіювання показників загальної оцінки ефективності систем управління підприємств

Значення	Показник				
	УЧП/ПВу	**УЧП/ПВук**	**ДВ/ ПВук**	**ПВук/УЧП**	**ТП/ПВу**
Мінімальне	6,00	5,27	3,57	0,811	4,41
Максимальне	39,31	29,30	18,18	0,970	104,50
Середнє	19,43	15,50	10,06	0,924	43,34

У відповідності із задачами аналізу стан кожного елементу характеризується відповідними параметрами. Об'єкт управління також розглядається як комплекс забезпечувальних та основних (змістовних) елементів. До забезпечувальних елементів відносять кадри, засоби праці, предмети праці, засоби і форми організації виробництва. Їх стан визначається вимогами наступних основних елементів – технологічні процеси, організація виробництва, продукція, фінансово-економічні результати виробництва. Основна ціль такого представлення суб'єкта і об'єкта управління обумовлена використанням системного підходу до аналізу системи управління з урахуванням цілей, задач, функцій, зав'язків. Оскільки це дуже складно зробити, використовуючи якісні показники системи, то допустимо спробувати виявити та дослідити можливі зв'язки між параметрами системи, які характеризують її економіко-організаційний стан, та запропонованими критеріями ефективності управління. Запропонований і реалізований підхід орієнтується на визначенні економічних залежностей, параметрів елементів, отриманих на основі реальних даних. Для виявлення тенденцій змін параметрів суб'єкта та об'єкта управління необхідно володіти статистикою вихідних даних показників групи підприємств, які на протязі декількох років мали значні організаційні перетворення систем управління. Спроби використання різних варіантів показників ефективності були також обумовленні надіями знайти найбільш чутливий показник по коефіцієнтам тісноти зв'язку з параметрами суб'єкту та об'єкту управління.

Підведемо проміжні висновки. Запропоновані показники укрупненої оцінки ефективності організації управління у вигляді відношення річних обсягів

виробництва продукції у вартісному виразі до витрат на управління (тобто приведенні витрати на управління – ПВу) з урахуванням в тому числі амортизаційних відрахувань на утримання технічних засобів управління, являються узагальнюючими і дозволяють оцінити як економічність управління, так і результативність виробничо-господарської системи в цілому. Їх використання на практиці можливо при:

а) порівнянні ефективності організації управління різних систем управління підприємств, схожих по типу виробництва, масштабам, номенклатурі продукції;

б) об'єктивному обґрунтуванні запланованих робіт з удосконалення системи управління з цілями підвищення її економічності та результативності;

в) прийнятті рішень при альтернативному перерозподілі задач між персоналом і технічними засобами обробки інформації для вибору ефективних варіантів бізнес-процесів в системі управління.

Представимо в табл. 3 приклади моделей множинної регресії показників ефективності систем управління підприємств, побудовані за даними роботи низки підприємств промислової галузі в період 2016–2019 років.

Використані в кореляційному дослідженні показники практично добре відомі управлінським працівникам промислових підприємств, тому отримані моделі створюють уявлення стосовно можливостей мати певні функціональні залежності, які дозволяють впливати на показники ефективності управління підприємств.

Склад показників суб'єкта та об'єкта управління підприємств, які використані в приведених регресійних моделях:

x_7 – виробіток УЧП-продукції на одного працюючого, тис. грн.;

x_8 – виробіток ТП-продукції на одного працюючого, тис. грн.;

x_9 – питома вага профільної продукції на підприємстві, %;

x_{10} – питома вага кооперованих поставок в вартості ТП, %;

x_{11} – питома вага сировини, матеріалів в собівартості ТП, %;

x_{13} – фондоозброєність праці, тис. грн.;

Таблиця 3

Моделі множинної регресії показників ефективності систем управління підприємств

Рівняння множинної регресії	Коеф. множ. коре-ляції	Помилка R
УЧП/ПВу = 45,58+0,09x9+0,37x13+18,45x14+18,36x15+11,73x17	0,731	0,069
УЧП/ПВу = 17,23+0,0042x7+0,00011x18+1,28x19+0,00092x22--0,007x43+0,25x44	0,878	0,034
УЧП/ПВу = 3,165+0,0045x7 +9,67x17 +1,06x19 +0,0005x22+0,0045x31	0,908	0,026
УЧП/ПВу = 11,51+0,22x13+19,43x14+11,22x15+6.59x17+0,0025x22-0,85x19	0,800	0,054
УЧП/ПВук =0,707+0,003x7-0,23x13+7,8x15-0,85x19-0,00082x22--0,00026x42	0,912	0,025
УЧП/ПВук=9,273+0,0032x7-0,345x13+2,27x17-0,8x19--0,0009x22+0,0014x31	0,905	0,027
УЧП/ПВук= –36,84+0,26x9+0,05x10+0,061x11+25,8x14+0,001x18+0,002x36	0,810	0,051
ДВ/ПВук= –25,5+0,18x9-0,23x13+8,05x15+4,2x17+0,00041x42+3,08x44	0,819	0,049
ДВ/ПВук= 10,25+0,0012x7-0,00024x18-0,5x19-0,0023x21--0,0003x23+3,73x34+0,003x43+4,94x44	0,845	0,043
ДВ/ПВук=14,3+0,00064x7+0,122x9+7,15x15-0,36x19-0,00024x23+3,0x44	0,841	0,044
УЧП/Зу= 17,23+0,0042x7-0,00011x18-1,28x19-0,00092x22--0,007x43+0,025x44	0,878	0,034
УЧП/Зу= 3,165+0,0045x7+9,67x17-1,06x19-0,005x22+0,0045x31	0,908	0,026
УЧП/Зу= –11,51+0,22x13+19,43x14+11,22x15+6,59x17+0,0025x22-0,85x19	0.800	0,054
ТП/ПЗук= 26,8+0,27x11+27,05x15+16,2x17-1,1x33+0,00083x42+9,97x44	0,862	0,038
ТП/ПЗук=81,26-0,00021x18+0,0027x23-2,7x33-11,18x34+0,086x43+1.3x_{44}	0,617	0,092
ТП/ПЗук=59,13+0,002x8+0,015x18-2.4x19-0,006x22-35,5x34-0,063x43	0,600	0,598

x_{14} – коефіцієнт використання обладнання;

x_{15} – коефіцієнт змінності роботи устаткування;

x_{16} – ступінь охоплення працівників механізованою працею;

x_{17} – коефіцієнт ритмічності виробництва;

x_{18} – чисельність управлінського персоналу, осіб;

x_{19} – питома вага чисельності управлінського персоналу в його загальній кількості;

x_{20} – сума витрат на утримання апарату управління підприємства, тис. грн.;

x_{21} – сума витрат на управління на одного управлінця, тис. грн.;

x_{22} – технічна оснащеність управлінської праці, тис. грн. на 1 працівника АУ;

x_{23} – загальна вартість офісної техніки на підприємстві, тис. грн.;

x_{31} – загальний обсяг виробничої площі на підприємстві, тис. м^2;

x_{33} – питома вага управлінського та інженерного персоналу в його загальній кількості, %;

x_{34} – коефіцієнт централізації управління як відношення чисельності управлінського персоналу заводоуправління до усього управлінського персоналу підприємства;

x_{35} – коефіцієнт оновлення основних виробничих фондів;

x_{36} – сума відрахувань у фонди матеріального заохочення підприємства;

x_{42} – рівень середньо-цехової концентрації виробництва;

x_{44} – коефіцієнт співвідношення кількості цехів до кількості відділів АУП;

x_{47} – обсяги прибутку на 1 працюючого, тис. грн.

Аналіз показників суб'єкту та об'єкту управління, повинен бути спрямований на виявлення зростання резервів ефективності і провести його можливо за допомогою статистичних методів. Оскільки функціонування систем організації управління, як складних динамічних систем, складається з відносин і залежностей, то для комплексного дослідження показників доцільно використати економіко-математичні методи. Економічні та організаційні зв'язки в системах управління багатогранні і вирішити їх кількісну та якісну взаємну обумовленість традиційними методами економічного аналізу на теперішньому етапі розвитку науки управління достатньо складно.

Важливою стороною побудови і аналізу системи параметрів, що характеризують процес розвитку та підвищення ефективності системи управління підприємством, є визначення комплексу кількісних показників, які поєднують параметри систем управління в єдине ціле. Для того, щоб систему параметрів елементів можливо використовувати для вирішення задач статистичної оцінки

та аналізу економічної ефективності управління, вона повинна якомога найбільш повніше характеризувати основні економічні, організаційні, технічні якості системи управління. Взаємозв'язки окремих параметрів повинні адекватно відображати існуючі економічні та організаційні залежності. Фактичний статистичний матеріал використаний в процесі проведеного дослідження в достатній мірі задовольняє цій вимогі. Але складно знайти необхідну інформацію для якісних характеристик таких елементів як процеси управління, рішення, методи, інформація. Але використані показники дають можливість виявити деякі взаємні залежності організаційних та економічних параметрів систем управління підприємств.

Використання математико-статистичних моделей дає можливість наблизитись до визначення та обробки формалізованих відповідним чином якісних характеристик систем управління, наприклад за допомогою анкетування.

Для вивчення залежностей показників ефективності систем управління від параметрів суб'єкту та об'єкту управління необхідно було провести вибір після розгляду попарних кореляційних зав'язків. Для вивчення тісноти зв'язку визначались показники парної кореляції між параметрами, а також між ними і критеріальними показниками. Відомо, що в задачах кореляційного типу відбувається виключення різко відрізнених спостережень, будується частотний розподіл для кожного стовпця матриці, перевіряється гіпотеза нормальності для кожного показника і усіх пар між собою, вираховуються показники парної кореляції.

У задачах регресійного типу звичайно потрібно знайти оцінки коефіцієнтів регресії рівняння між випадковою величиною та невипадковими величинами-аргументами і провести оцінку цього порівняння. Вид зв'язку задається на основі змістовних припущень. В більшості випадків задачі кореляційного і регресійного аналізів настільки тісно переплітаються між собою, що дослідження проводяться на основі кореляційно-регресійного аналізу. На основі перевірки критерія згідності можна зробити наступні висновки: емпіричний розподіл показників ефективності управління з незначними відхиленнями підпорядковується нормальному, тому

останнє може служити моделлю приведених емпіричних даних. Підтвердження нормального розподілу показників ефективності управління дає підстави виконати відповідні розрахунки з визначення залежностей останніх с параметрами досліджуваних систем управління підприємств. Вихідним моментом дослідження фактичної ефективності систем управління по вибраних критеріях є те, що воно являється нічим іншим, ніж факторним аналізом, який визначає кількісний вплив окремих параметрів систем управління на зміни загальної ефективності управління. Це відкриває можливості пошуку резервів підвищення ефективності систем управління.

Сукупність чинників, обумовлюючих зміни ефективності систем, взаємозв'язана і справляє на критерії ефективності комплексний вплив. У процесі дослідження було визначено відповідні показники систем управління. У процесі факторного аналізу було відібрано показники, які мають найбільш суттєвий вплив на показники ефективності. При цьому неістотні параметри не використовувались, як і колінеарні чинники. В параметричних сукупностях високі коефіцієнти тісноти зв'язку спостерігались між чисельністю управлінських працівників, витратами на управління, обсягами виробничої площі, чисельністю ПВП, кількістю цехів на підприємстві, вартістю основних виробничих фондів. Фактори, коефіцієнти регресії яких при оцінці значущості були признано неістотними, виключалися з моделі почергово, тобто виконувалася багатокрокова процедура. При багатокроковому регресійному аналізі враховувалися зміни множинного коефіцієнта кореляції R та критерія оцінки його значущості. Також у процесі аналізу визначалися і напрямки впливу факторів, що включені до моделі. В багатофакторній моделі при лінійній залежності коефіцієнти регресії показують, на яку величину зміниться результатна ознака при зміні кожного чинника на одиницю свого масштабу вимірювання. У результаті обробки первинної інформації отримано комплекс порівнянь для кожного показника ефективності організації управління, які характеризують залежності параметрів сукупності досліджуваних систем управління. Для вивчення залежності показників ефективності від різних аргументів компоновка моделей

формувалась окремо в одному випадку тільки з показників суб'єкту, а в іншому – тільки з показників об'єкту управляння, а також в змішаному варіанті.

Можна зробити наступні висновки:

1. У зв'язку із неминучим відродженням підприємств України після завершення війни перемогою над країною-агресором постає актуальне завдання з підвищення ефективності систем управління підприємств, які мають відіграти провідну роль у післявоєнному відродженні галузей України.

2. До наступного часу відсутні виважені дієві методики оцінки ефективності систем управління підприємств, необхідні інструменти та показники проведення такого оцінювання.

3. Проблема полягає у відсутності однозначного єдиного підходу до визначення економічної ефективності систем управління підприємств, що в значній мірі обумовлено складністю самої категорії управління як уособленого об'єкта оцінювання.

4. Незважаючи на відомі й широко використовувані методи оцінювання ефективності діяльності підприємств в цілому проблемою є виокремлення саме системи управління підприємством як уособлений об'єкт оцінювання його ефективності.

5. Викладено результати дослідження й визначення методів оцінювання ефективності систем управління підприємств на основі низки показників, що ув'язують технічні параметри організації систем управління із загальними показниками діяльності підприємств у цілому.

6. Представлено моделі множинної регресії показників ефективності систем управління підприємств та межі змінювання їхніх параметрів, що створює можливості підприємств використати результати дослідження в інтересах оцінювання власних систем управління.

Список використаних джерел

1. Пришляк К. В. Гаррінгтон Емерсон і його 12 принципів продуктивності праці. URL: https://vseosvita.ua/library/harrinhton-emerson-i-ioho-12-pryntsypiv-produktyvnosti-pratsi-584504.html

2. Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту XXI століття. КМ-БУКС, 2020. URL: https://www.yakaboo.ua/ua/vikliki-dlja-menedzhmentu-xxi-stolittja.html
3. Мінцберг Генрі. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Пер. з англ. Романа Корнути. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.
4. Monden, Y. (1997). Toyota Management System: Linking the Seven Key Functional Areas (1st ed.). New York: Routledge.
5. Кайдзен. Total Quality Management. Японський метод управління. URL: https://worksection.com/ua/blog/kaizen.html
6. Сурмін Ю. П. Майстерня вченого: підруч. для науковця. Київ: Навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2006. 302 с.
7. Череп А. В, Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727
8. Чучук Ю. В. Теоретична сутність поняття економічна ефективність та ефективність діяльності. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2765
9. Уткіна Ю. М., Веретельник Р. Г. Чинники забезпечення економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 50. URL: http://btie.kart.edu.ua/article/view/53213
10. Гончарова Н. М. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності інвестиційних проєктів. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2018. Вип. 19. С. 393-400. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/67.pdf
11. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. 20(3). С. 174-177.
12. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5(67). С. 100-106.
13. Колосов А. М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації): монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 344 с. URL : http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2849
14. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / [А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко та ін.]. Старобільськ, 2015. 352 с.

О. В. Левкович

УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ КАПІТАЛУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕАЛІЯХ

На сучасному етапі ринкових перетворень складною проблемою підприємницької діяльності в Україні залишається формування капіталу, що забезпечує створення необхідних фінансових умов для нормального процесу господарювання. Нестача капіталу не дозволяє підприємницьким структурам здійснювати інвестиційну діяльність в тих обсягах, які б відповідали реальним потребам економічного розвитку, що в кінцевому підсумку негативно позначається на можливостях забезпечення конкурентоспроможності на товарних і фінансових ринках. Саме тому двома першочерговими завданнями фінансових служб компанії є пошук найбільш вигідних джерел фінансування розвитку виробництва та обґрунтування ефективних напрямів інвестування залучених фінансових ресурсів.

Для забезпечення фінансової стійкості підприємств і зменшення фінансових ризиків при формуванні капіталу важливе місце посідає питання структури джерел його залучення. Загальноприйнятою є думка, що збільшення частки власних коштів має позитивний вплив на фінансову стійкість. У свою чергу, збільшення питомої ваги позикових коштів може ускладнювати фінансову діяльність компанії, бо вимагатиме зростання витрат на обслуговування банківських кредитів, дивідендних виплат, відсотків власникам облігацій. Паралельно зменшується ліквідність балансу та підвищуються фінансові ризики у майбутньому. Тому фінансові менеджери мають детально прораховувати доцільність залучення додаткових коштів із зовнішніх джерел для кожного конкретного випадку.

На сучасному етапі вітчизняним підприємствам не вистачає внутрішніх джерел фінансування, що зумовлює пошук та використання зовнішніх джерел. Основними з них на сьогодні залишаються банківські кредити, бюджетне фінансування, іноземні інвестиції. Але використання цих джерел в умовах фінансової

кризи суттєво ускладнюється та стримується або їх недостатністю, або високою ціною таких ресурсів.

В умовах трансформаційної економіки, для якої характерним є низький ступінь розвитку фінансового ринку, найбільш доцільним є комплексний підхід до вибору джерел формування капіталу, що передбачає оптимальне поєднання використання внутрішніх (власних) та зовнішніх джерел коштів.

Через незначний період ринкових перетворень в Україні теоретичні, методологічні та методичні аспекти проблеми капіталу практично не досліджені. У той же час практика господарювання об'єктивно потребує покращення фінансування підприємницьких структур, а відтак розробки наукових рекомендацій з формування капіталу, що є основою вибору теми дослідження і визначає її актуальність на сучасному етапі.

Капітал постає однією із базових економічних категорій, сутність якої науковці з'ясовують вже кілька століть. Термін «капітал» походить від латинського «capitalis», що перекладається як основний. У початкових розвідках науковців капітал визначався як головне багатство, головна власність. З поступовим розвитком наукової думки, первинне абстрактне й узагальнене поняття капіталу наповнилося конкретним змістом, що відповідає панівній парадигмі економічного розвитку.

За принципами наукового світогляду меркантилістів під поняттям капіталу як основного багатства розумілися золото, гроші та інші скарби будь-якого роду. При цьому головним джерелом створення капіталу в цьому сенсі меркантилісти вважали позитивне сальдо торгівлі.

Школа економіки фізіократів розуміла поняття капіталу як головне багатство землі та вкладені в неї кошти («аванси»). Відповідно, джерелом накопичення капіталу фізіократи вважали сільськогосподарське (аграрне) виробництво.

Представники вже класичної політичної економії (насамперед А. Сміт і Д. Рікардо) значно поглибили дослідження сутності капіталу, розширюючи його розгляд у галузі промислового виробництва. З їхнього точки зору, капітал розумівся як накопичені запаси засобів виробництва, призначені для подальшого

виробництва товарів. Основні суттєві ознаки економічної категорії капіталу, визначені економістами-класиками, були взяті за основу всіма наступними дослідниками [1].

Капітал в економічному тлумаченні окремих вчених того періоду ставав експлуатаційним засобом найманих робітників, а від так у капіталістичному суспільстві виробничі відносини – то відносини щодо розподілу додаткової вартості [1].

Наступні неокласичні економічні теорії розвинули істотні характеристики капіталу та зв'язали його з кількісними пропорціями формування та характером ринкового обороту [1].

Проведений історичний екскурс характеризує парадигму капіталу як економічної категорії, яка відображає систему та особливості його пізнання, визначається широким генезисом та значною широтою підходів. Проте, незважаючи на виняткову увагу наукової думки до цієї ключової економічної категорії, дослідники досі не виробили універсального підходу до тлумачення капіталу, яке б враховувало всі аспекти як теорії, так і практики. «Капітал отримав стільки різних визначень, – писав один із економістів XIX ст. Н. Сеніор, – що можна себе запитати: чи має це слово взагалі таке значення, яке було б прийнято всіма?» [1]. Це справедливе зауваження є актуальним і сьогодні. Різноманітність понять терміну «капітал» визначається різноманітністю сутнісних аспектів цієї економічної категорії. Отже для уточнення змісту цієї категорії слід розглянути основні характеристики, що виявляють її сутність.

Випереджаючи розгляд основних характеристик категорії «капітал» у світлі сучасних економічних підходів, зазначимо, що дане дослідження спрямоване на подальше практичне використання окремих теоретичних положень у системі менеджменту капіталу. Отже це обмеження свідомо виключає зі сфери вивчення теорії капіталу всі її абстрактні поняття, що відображають ознаки цієї категорії як форми соціально-економічних відносин.

Враховуючи поставлену мету дослідження, відомі характеристики капіталу показують, наскільки багатогранною з теоретичної та прикладної точки зору є ця

економічна категорія [2]. При цьому всі розглянуті характеристики, що відображають характерні риси функціонування капіталу з усіх сторін, тісно взаємозалежні і потребують комплексного відображення при визначенні економічної сутності. З урахуванням основних характеристик сутності капіталу в найбільш узагальненому вигляді можна сформулювати так: капітал – це сукупність накопичених за рахунок заощадження економічних благ, представлених у вигляді грошових засобів і реальних капітальних благ, інвестований його власниками в господарський процес як фактор виробництва для цілей отримання доходу, функціонування якого в економічній системі ґрунтується на ринкових засадах і пов'язується з чинниками ліквідності, часу та ризику [2].

Для сучасних підприємств охарактеризувати економічний процес щодо залучення капіталу можливо з використанням наступних основних ознак [2].

1. Формування первинного капіталу є відправною точкою для започаткування бізнесу. Вкладення капіталу в підприємницьку діяльність потребує його попереднього акумулювання в потрібному обсязі. Без сформованого капіталу, що авансується у придбання активів новостворюваного підприємства, не можна здійснити процес його відкриття. Для цього при авансування капіталу попередньо визначають початковий обсяг потреби в активах, яка задовольняється різними джерелами.

2. Існує безпосередній зв'язок формування капіталу з процесом його первісного нагромадження. Незалежно від того, з яких джерел формується капітал підприємства при створені та у процесі розвитку, в яких би активи він не був задіяний, цьому має передувати його попереднє нагромадження. Темпи накопичення первісного капіталу багато в чому визначені національним рівнем розвитку економіки.

3. Капіталотворення поступально супроводжує всі етапи життєвого циклу, що пов'язуються з розвитком підприємства. Від «народження» до етапу «старіння» підприємства формування капіталу є безперервним. І кожна з цих стадій життєвого циклу відзначається відмінностями у цілях, методах і джерелах залучення капіталу.

4. Формування капіталу є детермінованим і регламентованим. Детермінізм цього процесу описується його кількісним визначенням у часі, за обсягом, структурою та іншими параметрами. Регулювання зазначеного процесу відбувається через існуючу систему конкретних методів фінансового менеджменту, які дозволяють досягати та дотримуватися обґрунтованих параметрів залучення капіталу. Визначеність і регламентація формування капіталу дозволяє проводити його як планований процес.

5. Капіталотворення на підприємстві повністю відображає цілі та напрями його стратегії розвитку. Фактично нагромадження капіталу є фінансовим фундаментом для реалізації стратегії економічного розвитку та виділяється у самостійну цільову одиницю, яка визначає стратегічні цільові нормативи. У ряді випадків можливості підприємства щодо формування капіталу самі визначають темпи його розвитку на майбутні періоди.

6. Приріст нового власного капіталу з внутрішніх джерел для вже діючого підприємства визначається тимчасовими вподобаннями його власників (керівників). В майбутніх період накопичення нового власного капіталу відбувається в рамках дивідендної політики (політики використання прибутку). Рівень тезаврації прибутку формується окремо для кожного підприємства з урахуванням специфіки його діяльності та умов зовнішнього середовища.

7. Визначною є роль формування капіталу в забезпечені зростання ринкової вартості компанії та є пріоритетом фінансового менеджменту. Таке зростання гарантується не тільки завдяки інвестуванню власних коштів у господарський оборот підприємства, а й шляхом формування раціональної структури сукупного капіталу, що використовується.

8. Раціональність формування капіталу за окремими його видами є конче необхідною та важливою умовою для фінансової стійкості підприємства. Оптимально сформована структура капіталу дозволяє запобігти в майбутньому значним фінансовим ризикам, в тому числі загрозі банкрутства.

9. Потенційні можливості формування капіталу значною мірою визначаються досягнутою структурою на попередньому етапі господарського циклу. Передусім це

стосується залучення додаткового капіталу за рахунок позикових коштів. Простежується обернена залежність між часткою позикового капіталу, фактично використаного підприємством, і можливою сумою додаткового запозичення. Цю особливість слід враховувати при прогнозуванні темпів нагромадження капіталу.

10. Формуючи капітал підприємства слід враховувати витрати на його отримання з різних джерел. Вартість кожної наступної гривні позикового капіталу потрібно порівнювати з величиною того додаткового ефекту, що буде отримано від його використання. Тобто обсяг і темпи формування капіталу необхідно обчислювати з точки зору майбутніх можливостей його ефективного інвестування в операційну діяльність.

Саме тому розвиток ринкової економіки в Україні передбачає поглиблене вивчення проблем управління фінансами підприємств, насамперед щодо формування розміру їхнього капіталу.

Капітал, що функціонує в господарському обороті підприємств, характеризується не лише своєю багатогранною економічною сутністю, а й різноманітністю видів, у яких воно діє. Під загальним поняттям «капітал підприємства» розуміють усілякі його види, що визначаються в сучасній економічній теорії та господарській практиці за кількома ознаками. Отже для забезпечення ефективного цільового управління капіталом необхідно насамперед систематизувати термінологію та класифікувати відомі види капіталу за певними критеріями [2].

Насамперед капітал підприємства вимагає систематизації за такими найважливішими напрямами:

1. За джерелами залучення.

2. За формами залучення.

Таке розділення напрямів систематизації дозволяє менеджменту, з одного боку, створити підґрунтя для раціоналізації складу його джерел (оптимізація структури з точки зору ціни залучення капіталу, а також максимізації ринкової вартості), а з іншого, – оптимізувати форми його залучення, враховуючи галузеві особливості господарської діяльність та умови її здійснення.

В подальшому за кожним із представлених вище напрямів систематизації виокремлюють певні кваліфікаційні ознаки та будують систему класифікації видів капіталу [2].

За джерелами залучення капіталу слід виділити наступні ознаки класифікації [2]:

1. Назва капіталу, створеного підприємством.

2. Група джерел капіталу відносно підприємства.

3. Національна приналежність власників, що надали капітал.

4. Форма власності на наданий підприємству капітал.

За формами залучення капіталу до складу ознак класифікації можуть відноситися [2]:

1. Організаційно-правові форми залучення підприємством капіталу.

2. Природні та матеріальні форми залучення капіталу.

3. Часові форми залучення капіталу.

4. Форма авансування сформованого капіталу в активи.

За правом власності капітал розділяється на два основні види – власний і позиковий. Зазначимо, що для підприємств такий поділ сформованого капіталу є визначальним.

Власний капітал представляє собою вартість засобів, що належать підприємству на правах власності і використовуються для фінансування якоїсь частки його активів. Саме ці активи, які були сформовані через вкладення власного капіталу, отримали назву «чистих активів».

Позиковий капітал відображає кошти або іншу вартість майна, що використовується для фінансування розвитку підприємства та інвестована в оборот на зворотній основі. Тому всі використовувані підприємством форми позикового капіталу є для нього фінансовими зобов’язаннями та підлягають своєчасному погашенню.

За групами джерел залучення капіталу щодо підприємства виділяють такі види: капітал, залучений із внутрішніх джерел, та капітал, залучений із зовнішніх джерел. Залучений капітал із внутрішніх джерел характеризує власні та позикові

кошти, що утворюються безпосередньо на підприємстві для фінансування його розвитку. Основою таких коштів є рефінансована частина чистого прибутку підприємства («нерозподілений прибуток»). Основою позикових коштів, що формуються на підприємстві, є внутрішня кредиторська заборгованість («внутрішні розрахунки») [53, с. 34-35].

Залучений із зовнішніх джерел капітал вказує на ту його частину, що формується поза підприємством. Він охоплює як власний, так і позиковий капітал, залучений ззовні.

За національністю інвесторів капіталу розрізняють національний (вітчизняний) та іноземний капітал, вкладений у підприємство.

Залучений підприємством національний капітал дозволяє йому краще узгоджувати свою діяльність з економічною політикою держави. Цей капітал зазвичай більш доступний для малого та середнього бізнесу. Проте на сучасному етапі економічного розвитку країни обсяг вільного національного капіталу дуже обмежений, що не дозволяє суб'єктам господарювання забезпечувати необхідні темпи зростання [1].

Іноземний капітал залучають, як правило, середні та великі підприємства, що здійснюють ЗЕД. І хоча пропозиція капіталу на світовому ринку є більш значною, умови для його залучення для вітчизняного бізнесу дуже обмежені через високий економічний та політичний ризик для іноземних інвесторів.

За формами власності капіталу, що надається підприємству, розрізняють приватну та державну. Така класифікація використовується насамперед при створенні статутного капіталу, бо вона лежить в основі класифікації підприємств за формою власності [3].

За організаційно-правовими формами залучення капіталу товариство розрізняє акціонерні, пайові та індивідуальні. Такий поділ капіталу також відповідає узагальненій класифікації за організаційно-правовими формами діяльності підприємств. Акціонерний капітал формується підприємствами, створеними у формі приватних або публічних акціонерних товариств. Такі компанії мають найширші можливості для створення капіталу із зовнішніх джерел через випуск

акцій. При достатньо високій інвестиційній привабливості статутний капітал таких підприємств може формуватися за участю іноземних інвесторів [3].

Пайовий капітал формують товариства-партнери, створені у формі товариств з обмеженою відповідальністю, командитних товариств і т. ін. Саме такі підприємства, а відповідно і вид статутного капіталу, набули найбільшого поширення в сучасних умовах.

Індивідуальний капітал характеризує форму його залучення до створення окремих підприємств сімейного типу. Нині індивідуальні підприємства починають отримувати широкий розвиток в нашій країні. Щодо зарубіжної практики, то вони є найбільш популярними (на їхню частку припадає 70-75% від загальної кількості всіх підприємств). Створення нових індивідуальних підприємств гальмується відсутністю стартового капіталу для підприємців [4].

Відповідно до природно-матеріальних форм залучення капіталу економічна теорія виокремлює такі види: капітал у грошовій формі; капітал у фінансовій формі; капітал у матеріальній формі; капітал у нематеріальній формі. Такі форми вкладення капіталу законодавчо дозволено при створенні нових підприємств, а також при збільшенні обсягу їх статутних капіталів [4].

Грошовий капітал є найпоширенішим видом капіталу, залученого підприємством. Це універсальний вид капіталу, тому що він легко трансформується в ту форму капіталу, яка необхідна підприємству в певний період часу.

Капітал у фінансовій формі залучається у вигляді різноманітних фінансових інструментів, які вносяться власниками до його статутного капіталу, наприклад, це можуть бути акції, облігації, депозитні рахунки та сертифікати банків. У вітчизняній практиці залучення капіталу у фінансовій формі здійснюється нечасто [3; 12-14].

Капітал у матеріальній формі – це різноманітні капітальні блага (машини, обладнання, будівлі, приміщення), сировина, напівфабрикати, а в окремих випадках – у вигляді споживчих товарів (переважно підприємства торгівлі).

Нематеріальний капітал залучається у вигляді активів, які не мають матеріальної форми, але беруть безпосередню участь у господарській діяльності

підприємства та приносять йому дохід. До цього виду капіталу належать патенти на користування винаходами, «ноу-хау», права на певні промислові зразки та моделі, права користування природними ресурсами, товарні знаки, програмні продукти та інші нематеріальні активи [3].

За періодом залучення виокремлюють довгостроковий (постійний) і короткостроковий капітал.

Капітал довгостроковий складається з власного та позикового капіталу, термін корисного використання якого складає більше 1-го року. Сума власного та довгострокового позикового капіталу, сформованого підприємством, позначається як «постійний капітал» [3].

Короткостроковий капітал залучається підприємством на термін до 1-го року. Формується для задоволення тимчасових економічних потреб, пов'язаних з циклічним або сезонним характером діяльності, а також при тимчасовому спаді ринкової кон'юнктури.

За формами авансування позикового капіталу в активи його поділяють на основний і поточний.

Основний капітал відображає частину залученого підприємством капіталу, що пов'язується з формуванням усіх видів необоротних активів (а не тільки основних засобів, як часто тлумачать у літературі) [3].

Оборотний капітал відображає ту його частину, що залучається для авансування до оборотних коштів підприємства.

Незважаючи на досить великий перелік представлених ознак класифікації, він не відображає всієї різноманітності видів капіталу, використовуваних в теорії та практиці управління фінансами підприємства. Саме тому певні терміни необхідно розглядати безпосередньо при викладанні конкретних питань щодо управління капіталом підприємства.

Управління капіталом підприємства – це система підходів і методів обґрунтування та втілення управлінських рішень, спрямованих на визначення оптимальних розмірів його обсягу та структури, а також ефективного його

залученням з різноманітних джерел і в різних формах для здійснення підприємницької діяльності [4].

Ефективне управління капіталом, організоване з урахуванням представлених принципів, створює основу для високих темпів збільшення ресурсного потенціалу, забезпечення фінансово стійкого розвитку, постійного підвищення ринкової вартості підприємства [8].

Основною метою управління капіталом є максимальне підвищення добробуту власників бізнесу в поточному та майбутньому періоді.

У процесі реалізації своєї основної мети управління фінансовим капіталом спрямоване на розв'язання наступних важливих завдань [9]:

1. Формування обсягу капіталу, достатнього задля забезпечення визначених темпів розвитку. Реалізація цього завдання потребує не тільки визначення потреби в капіталі, який необхідно авансувати в активи, але й обчислення обсягів і схем фінансування в оборотні та необоротні активи з розробкою сукупності заходів щодо формування капіталу із кількох джерел.

2. Забезпечення умов отримання максимальної рентабельності капіталу при певному рівні очікуваного фінансового ризику. Максимальну прибутковість капіталу можна забезпечити шляхом мінімізації його середньозваженої ціни, оптимізації співвідношення власного та позикового капіталу, застосування таких форм його залучення, що здатні генерувати найвищий рівень прибутку в конкретних умовах господарювання. Але можливою проблемою при максимізації рентабельності капіталу може стати підвищенні фінансових ризиків, бо між цими двома параметрами діє прямий зв'язок.

3. Створення умов мінімізації фінансового ризику, викликаного формуванням капіталу для підвищення прибутковості до запланованого рівня. Тому при плануванні певного рівня рентабельності капіталу слід заздалегідь визначати сукупність заходів, покликаних знизити рівень фінансового ризику. Таку мінімізацію рівня ризиків можна забезпечити через диверсифікацію форм залученого капіталу, оптимізацію структури джерел фінансування, запобігання певним

фінансовим ризикам, використання ефективних форм внутрішнього та зовнішнього їх страхування.

4. Дотримання сталої фінансової рівноваги в процесі розвитку підприємства. Ця рівновага визначається рівнем фінансової стійкості та платоспроможності на всіх етапах розвитку підприємства. Вона забезпечується через оптимальну структуру капіталу та авансуванням його у визначених обсягах у високоліквідні активи. Крім того, фінансова рівновага забезпечується шляхом упорядкування складу капіталу на період його залучення, зокрема, збільшенням частки постійного капіталу.

5. Достатній рівень фінансового контролю засновниками діяльності підприємства. Такий фінансовий контроль обумовлюється контрольним пакетом акцій у руках первинних засновників. В подальшому при залученні власного капіталу із зовнішніх джерел необхідно відстежувати, щоб не відбулася втрата фінансового контролю та поглинання підприємства ззовні.

6. Формування фінансової гнучкості підприємства. Вона вказує на здатність швидкого генерування додаткового капіталу при появі високоприбуткових інвестицій або інших можливостей прискорення економічного розвитку. Умовами забезпечення такої гнучкості має стати раціональне співвідношення власних і запозичених коштів, довгострокових і короткострокових форм залучення капіталу, зниження фінансових ризиків.

Розглянуті завдання управління капіталом тісно взаємозалежні, хоча деякі з них є різноспрямованими (забезпечення максимальної прибутковості капіталу та мінімізація ризику; формування достатнього капіталу та постійна фінансової збалансованість в процесі розвитку; достатній рівень фінансового контролю з боку засновників та формування необхідної величини капіталу тощо). Отже в процесі управління капіталом ці окремі завдання потрібно оптимізувати для найбільш ефективної реалізації головної мети. Ранжування окремих завдань здійснюється шляхом встановлення ваги кожного з них на основі їх пріоритетності з точки зору потенційного розвитку та фінансового менталітету його власників чи керівників.

Реалізацію своєї головної мети й завдань система управління капіталом забезпечує шляхом виконання визначених функцій. Ці функції, враховуючи складність системи управління капіталом, слід поділяти на дві групи:

1. Функції управління капіталом підприємства як системи управління. Ці функції є частиною будь-якого процесу (системи) управління незалежно від спеціалізації підприємства, його організаційно-правової форми, розміру, форми власності тощо. У теорії управління ці функції характеризуються як загальні [9]. Основними функціями цієї групи є:

– розробка стратегії формування та використання капіталу підприємства;

– створення інформаційних систем управління капіталом, що здатні обчислити альтернативні варіанти прийняття рішень;

– аналіз фінансової діяльності підприємства, пов'язаної з формуванням і використанням капіталу;

– планування показників формування (залучення із різних джерел) та використання капіталу;

– розробка ефективної системи стимулювання реалізації управлінських рішень у сфері формування та використання капіталу;

– ефективний контроль за виконанням управлінських рішень у сфері формування та використання капіталу.

2. Функції управління капіталом як особливої сфери управління підприємством. Склад цих функцій визначається конкретним об'єктом системи управління. У цій групі функцій основними є:

– управління капіталом при створенні підприємства;

– управління формуванням і використанням власного капіталу в процесі розвитку підприємства;

– управління позиковим капіталом;

– управління середньозваженою вартістю капіталу;

– управління структурою капіталу;

– управління фінансовими ризиками, пов'язаними з формуванням і використанням капіталу.

Управління капіталом вимагає створення певного механізму, який представляє собою систему базових елементів, які регулюють розробку та впровадження управлінських рішень [8]. У структурі механізму управління капіталом слід виокремити такі елементи:

1. Регулювання діяльності підприємства щодо формування капіталу через дію ринкового механізму, який функціонує, в першу чергу, на ринку капіталів (за окремими видами та сегментами). Попит і пропозиція на цьому ринку забезпечують створення відповідного рівня цін (відсоткових ставок) і котирувань на окремі види і форми капіталу (гроші, капітальні товари тощо), визначають наявність кредитних ресурсів у національній та іноземній валютах, визначають середню ставку рентабельності капіталу та вартості його окремих елементів. Роль цього елементу механізму буде продовжувати зростати при подальшому розвитку ринкових відносин у країні.

2. Державне нормативне регулювання діяльності підприємства у сфері формування капіталу. Складність і різноманітність діяльності підприємств у цій сфері зумовлюють необхідність державного регулювання навіть в умовах ринкової економіки. Світовий досвід констатує, що таке багатопланове державне регулювання здійснюється в усіх країнах з розвиненою ринковою економікою, що не суперечить самостійності підприємств у виборі напрямів і методів формування капіталу. На сучасному етапі система державного регулювання у цій сфері включає: регулювання мінімального розміру статутного капіталу підприємств, створених у формі товариства з обмеженою відповідальністю та акціонерного товариства; порядок випуску акцій та облігацій підприємства; регулювання порядку формування інформаційної бази управління капіталом; податкове регулювання операцій, пов'язаних з формуванням капіталу; регулювання кредитних операцій; валютне регулювання; регулювання фондового ринку тощо [8].

3. Внутрішні положення підприємства щодо регулювання окремих аспектів управління капіталом. Механізм такого регулювання створюється всередині самого підприємства, відповідно регулюючи певні оперативні управлінські рішення

щодо формування капіталу. Так, ряд аспектів формування капіталу регулюються вимогами статуту товариства.

4. Система специфічних методів і прийомів управління капіталом. У процесі аналізу, планування та контролю діяльності підприємства, пов'язаного з формуванням його капіталу, використовується потужна система методів і прийомів для досягнення бажаних результатів. Серед основних методів виділяють: техніко-економічні розрахунки, балансовий, економіко-статистичний, економіко-математичний, порівняння та інші.

Ефективний механізм управління капіталом надає можливість в повній мірі реалізувати цілі та завдання, що стоять перед ним, сприяє ефективній реалізації функцій цього управління. Таким чином, капітал є досить багатогранною економіко-практичною категорією. При цьому всі розглянуті характеристики, які з різних сторін відображають особливості функціонування капіталу, тісно взаємопов’язані і потребують комплексного відображення при його аналізі.

Актуальним питанням сьогодні для українських підприємств є оптимізація структури капіталу. Подальші етапи в рамках цього дослідження потребують чіткого визначення цього поняття.

Р. А. Чемчикаленко зазначає, що «структура капіталу – це співвідношення часток власного та позикового капіталу». У свою чергу, О.Д. Щербань вказує, що «оптимальна структура капіталу – структура капіталу, яка оптимізує бажаний критерій, наприклад норма прибутку на власний капітал або абсолютний прибуток» [1].

Г. Г. Кірейцев та інші співавтори посібника «Фінансовий менеджмент» вважають, що «структура капіталу характеризує співвідношення власних і позикових коштів, які використовуються підприємством у процесі господарської діяльності» [1].

І. О. Бланк вважає, що «оптимальна структура капіталу – це співвідношення власних і позикових коштів, яке забезпечує найбільш ефективну пропорційність між коефіцієнтом фінансової рентабельності та коефіцієнтом фінансової стійкості підприємства, тобто максимізує його ринкову вартість» [2].

І. Й. Яремко вважає, що «структура капіталу означає співвідношення лише довгострокових джерел фінансування, тобто співвідношення між власним і позиковим капіталом» [1].

За даними Р. Квасницької оптимізація структури капіталу «відображає співвідношення власного та позикового капіталу, що забезпечує найбільш ефективне співвідношення між нормою прибутку на власний капітал і коефіцієнтом боргового капіталу» [2].

Н. О. Ковальчук вважає, що «обґрунтуванням структури капіталу є оптимізація частки власних та позикових джерел у загальній сумі коштів, що використовуються для фінансування бізнесу з позицій інтересів суб'єкта господарювання» [8].

На нашу думку, найбільш точне визначення оптимальної структури капіталу дає В. О. Подольська та О. В. Яріш, які відзначають цю структуру як «співвідношення між власним і позиковим капіталом, що забезпечує найбільш ефективну пропорційність між прибутковістю та фінансовою стійкістю підприємства» [8]. Тому єдиного рецепту раціонального співвідношення власного та позикового капіталу не існує. Проте існує ряд об'єктивних і суб'єктивних факторів, використання яких дозволяє цілеспрямовано сформувати структуру капіталу, яка б забезпечувала умови для найбільш ефективного його використання підприємством. Серед них:

– галузеві характеристики підприємства, що визначають структуру активів та їх ліквідність;

– рівень ділової активності підприємства (зі зменшенням тривалості операційного циклу більше можливостей для використання позикового капіталу);

– етап життєвого циклу підприємства. Аналізуючи показники ділової та господарської діяльності слід звернути увагу на різних етапах життєвого циклу підприємства. Оцінка майбутньої діяльності компанії базується на одній із фундаментальних концепцій компанії: «те, що було справедливим для компанії в минулому, буде справедливим і в майбутньому, якщо немає доказів протилежного». Тому, виявляючи тенденцію попередніх років, можна припустити, що

вона буде розвиватися до тих пір, поки не з'являться докази, що свідчать про необхідність іншої інтерпретації подій та обставин.

Підприємство, що знаходиться на ранній стадії життєвого циклу і виробляє конкурентоспроможну продукцію, може фінансувати свою діяльність переважно за рахунок позикового капіталу, на стадії погашення – більшою мірою за рахунок власного капіталу.

– стан товарного та фінансового ринків. Чим він стабільніший, тим безпечніше використання позикового капіталу. У протилежній ситуації спостерігаємо зниження обсягів продажів, що призводить до зменшення позикового капіталу;

– високий рівень рентабельності дозволяє підприємству зменшити використання позикового капіталу за рахунок капіталізації прибутку.

З урахуванням цих факторів політика структури капіталу полягає у визначенні оптимального для підприємства співвідношення між використанням власного та позикового капіталу. Основними методичними підходами до вирішення проблеми оптимізації структури капіталу є:

1) управління величиною ефекту фінансового левериджу (ЕФЛ);

2) мінімальна вартість залучення капіталу;

3) формування політики фінансування активів з урахуванням вартості, ризиків та умов залучення капіталу.

Управління розміром фінансового важеля.

Застосовуючи перший методичний підхід, слід враховувати, що фінансовий леверидж – це використання підприємством позикового капіталу, що впливає на зміну рентабельності власного капіталу, а отже створює йому можливість отримати додатковий дохід з власного капіталу. Саме показник, який буде відображати рівень цієї додаткової рентабельності власного капіталу при альтернативних варіантах структури капіталу, називають ефектом фінансового левериджу (ЕФВ). На думку І. О. Бланка, на сьогодні ЕФЛ є одним із основних механізмів реалізації важливого завдання фінансового менеджменту – максимізація прибутковості при заданому фінансовому ризику. ЕФЛ він називає показником, який визначити

рівень додатково сформованої рентабельності власного капіталу при іншій структурі позикового капіталу [5].

Н. А. Мазур, Н. М. Суліма та І. В. Семенець зазначають, що леверидж використовується для характеристики співвідношення між прибутком і вартістю активів або коштів, які використовуються для отримання конкретного прибутку. Стосовно економіки вона трактується як фактор, незначна зміна якого може призвести до істотних змін окремих показників діяльності [2].

О. О. Терещенко вважає, що ефектом фінансового левериджу є збільшення прибутку на власний капітал, який одержується за рахунок використання кредиту, незважаючи на оплату останнього [4].

Слід зазначити, що вплив фінансового важеля може бути як позитивним, так і негативним. Крім того, цей ефект виникає внаслідок використання не тільки платного кредиту, а й безкоштовних позикових ресурсів (кредиторської заборгованості). І чим вища частка останніх у загальній сумі залучених коштів, тим вище значення ЕФЛ. Тому ЕФЛ є зміна рентабельності власного капіталу за рахунок використання позикових коштів в обороті підприємства. Позитивний ЕФЛ виникає, коли позиковий капітал, отриманий за фіксованою процентною ставкою, використовується підприємством у процесі діяльності таким чином, що приносить більший прибуток, ніж фінансові витрати, тобто рентабельність загального капіталу вища за середньозважену вартість. позикових коштів.

Оптимізація структури капіталу за критерієм його мінімального значення.

Вартість капіталу означає ціну, яку сплачує компанія за залучення капіталу з різних джерел. Відповідно, оцінка його вартості диференційована за [6]:

– окремі елементи власного капіталу;

– окремі елементи позикового капіталу;

– середньозважена вартість капіталу підприємства.

Вартість власного капіталу підприємства – це ціна, яку підприємство сплачує власникам за використання капіталу у вигляді відсотків або дивідендів на інвестований капітал.

Показники вартості складових і середньозваженої вартості капіталу використовуються при виборі найбільш оптимального варіанту структури капіталу, фінансування поточної діяльності. Процес такої оптимізації – це попередня оцінка вартості власного та позикового капіталу в різних варіантах його залучення та розрахунок середньозваженої вартості капіталу для обраних варіантів. Варіант, де середньозважена вартість капіталу мінімальна і вважається найкращим підходом до формування його структури.

Оптимізація структури капіталу за критерієм мінімізації рівня фінансового ризику та умов залучення капіталу. Оптимізація структури капіталу за критерієм мінімізації рівня фінансового ризику та умов залучення капіталу пов’язана з вибором дешевших джерел фінансування активів підприємства. За цільовим призначенням активи підприємства з урахуванням часу поділяють на три групи [9]:

– необоротні активи;

– основна частина оборотних активів є їх постійною частиною, яка не залежить від зміни обсягу діяльності та не пов'язана з формуванням запасів сезонного формування, довгострокового імпорту та розглядається як мінімальний розмір, який підприємство потребує здійснення поточних операцій;

– змінна частина оборотних активів пов'язана із збільшенням випуску продукції відповідно до сезону, необхідністю формування запасів сезонного формування, довгострокового імпорту та призначення. За потребою ділиться на максимальну і середню частини.

Підприємства можуть застосовувати три різні підходи до фінансування різних груп активів за рахунок капіталу, а саме [10]:

– консервативний, який передбачає використання власного капіталу та довгострокових зобов'язань для формування необоротних активів і половини змінної частини оборотних активів. Перевагою такого підходу є забезпечення мінімального ризику, оскільки короткострокові зобов’язання використовуються в невеликих розмірах для формування змінної частини оборотних активів. Водночас така політика фінансування є дуже обтяжливою для підприємства через високу вартість використаного капіталу. Крім того, він передбачає витрати,

пов’язані з недостатнім використанням позикового довгострокового капіталу в періоди зменшення змінних активів оборотних активів;

– агресивний підхід, спрямований на використання власного капіталу та довгострокових зобов'язань лише для фінансування необоротних активів. Оборотні активи формуються в повному обсязі за рахунок короткострокових зобов'язань. Така політика фінансування активів забезпечує найнижчу вартість капіталу підприємства, але вона обмежена занадто високим ризиком втрати або недостатності капіталу;

– компромісний підхід передбачає фінансування необоротних активів та основної частини оборотних активів за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов’язань. Змінна частина оборотних активів фінансується за рахунок короткострокових зобов'язань. Така політика залучення джерел дає змогу досягти компромісу між вартістю капіталу та ризиком його втрати. Проте в сучасних умовах банки нечасто надають довгострокові кредити вітчизняним підприємствам. Тому обрана модель може враховувати лише суму власного капіталу та короткострокових зобов’язань як джерела фінансування. Слід зазначити, що окрім вищезазначених трьох видів політики формування активів підприємства можуть обирати й інші, що змінюють пропорції використання окремих джерел капіталу для формування окремих елементів активів. У процесі такого вибору враховують індивідуальні особливості підприємства.

Показники вартості складових і середньозваженої вартості капіталу використовуються при виборі найбільш оптимального варіанту структури капіталу, фінансування поточної діяльності. Процес такої оптимізації – це попередня оцінка вартості власного та позикового капіталу в різних варіантах його залучення та розрахунок середньозваженої вартості капіталу для обраних варіантів. Варіант, де середньозважена вартість капіталу мінімальна і вважається найкращим підходом до формування його структури.

Однією з істотних складових фінансової стійкості є розмір фінансового капіталу, достатнього для розвитку конкурентоспроможного виробництва. У свою чергу, сам фінансовий капітал формується у необхідному обсязі лише за умови

ефективної діяльності підприємства, яке зможе забезпечити прибуток. Завдяки прибутку в умовах ринкової економіки створюється фінансова основа як для фінансування поточної діяльності підприємства, так і розширення його діяльності у майбутньому. Розподіляючи прибуток, можливе не лише погашення зобов'язань перед бюджетом, банками та іншими контрагентами, а й інвестувати в нове будівництво чи модернізацію існуючого обладнання або замінити його на більш досконале. Важливим аспектом для підтримки фінансової стійкості стає не тільки абсолютний розмір прибутку, але також його рівень по відношенню до інвестованого капіталу підприємства або витрат, тобто рентабельність. Розмір і динаміка прибутковості з точки зору фінансової стійкості відображає ділову активність та фінансове становище підприємства.

Особливий практичний інтерес представляє вирішення питання щодо кількісного визначення фінансової стійкості підприємства, або за якими показниками його фінансовий стан можна вважати стабільним. Ця проблема ще не була предметом ретельного аналізу. Є лише твердження, що «фінансовий стан підприємства можна вважати стабільним, якщо воно покриває власні оборотні кошти не менше ніж на 50% фінансових ресурсів, необхідних для господарської діяльності, ефективно та цілеспрямовано використовує фінансові ресурси, дотримується фінансової, кредитної та розрахункової дисципліни, тобто платоспроможне...» [8]. Підприємство з низьким рівнем фінансової стійкості має занизьку ділову активність, економічну рентабельність та рентабельність активів. Збиткова господарська діяльність говорить про загрозу банкрутства. Однак це вже ж таки не говорить, що будь-яке збиткове підприємство має негайно збанкрутувати. Збитки можуть бути тимчасовими, і можливо, керівництво підприємства винайде ефективні рішення та виведе підприємство з фінансової кризи, якщо наявна висока фінансова стійкість. Найвищою ознакою фінансової стійкості є спроможність підприємства діяти та розвиватися в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища. Для цього підприємству необхідно забезпечити гнучку структуру фінансового капіталу та, при необхідності, вміти залучати кредити, тобто бути кредитоспроможним.

Не можна заперечувати, що вищі прибутки та зростаюча динаміка рентабельності позитивно впливають на фінансовий стан, підвищують підприємству фінансову стійкість. Однак це твердження справедливе лише до певної міри, оскільки, як правило, вища прибутковість пов'язана з більш значним ризиком. Це означає, що замість отримання більшого доходу підприємство може зазнати значних збитків, а якщо ця тенденція збережеться – стати неплатоспроможним.

Для забезпечення фінансової стабільності важливим є фінансове прогнозування, яке дозволяє вивчити та прорахувати можливі шляхи розвитку фінансів підприємства в майбутньому. Його завданням є визначення розрахункового обсягу фінансового капіталу в прогнозному періоді, пошук джерел його формування та способів ефективного використання на основі аналізу існуючих тенденцій та з урахуванням впливу різних чинників. Прогнозування дозволяє розглянути альтернативи фінансової стратегії, яка гарантує досягнення фірмою стабільної ринкової позиції та міцної фінансової стабільності.

Завдяки фінансовому прогнозуванню досягається взаємозв’язок та координація різних видів діяльності підприємства, пов’язуються інвестиційні потреби з наявністю фінансового капіталу. Воно дозволяє гармонізувати різні, часто суперечливі цілі, наприклад, збільшення обсягів продажів з необхідністю одночасного зменшення частки позикових коштів у загальних фінансових ресурсах. Фінансове прогнозування є інструментом порівняння різних «сценаріїв» управління фінансами підприємства та на основі систематизації та інтерпретації інформації обираються оптимальні шляхи його майбутньої діяльності, передбачаються труднощі у зміцненні його ринкових позицій.

Основною метою фінансового прогнозування є досягнення високої ефективності управління та забезпечення міцної фінансової стійкості на цій основі. На нашу думку, реалізація цієї мети передбачає необхідність загальних принципів у процесі фінансового прогнозування, дотримання яких є обов’язковим у ринковій економіці. Таким чином, при визначенні конкретних сфер використання фінансового капіталу необхідно враховувати відмінності в рівні рентабельності

продажів і вибрати такі витрати, які б дозволили отримати максимально можливу рентабельність. Важливо співвідносити фінансові витрати з термінами їх реальної окупності, інакше не уникнути нестачі фінансових ресурсів і навіть банкрутства. Обґрунтувавши конкретні довгострокові напрями інвестування, необхідно передбачити найдешевші методи їх фінансування. Фінансове прогнозування має забезпечувати баланс ризиків, щоб витрати з високою фінансовою віддачою, але підвищеним ризиком розумно узгоджувалися з інвестуванням в об'єкти, які менш прибуткові, але забезпечують вищий ступінь гарантії доходу.

Підсумовуючи, можна сказати, що фінансова стійкість – це комплексне поняття, що зазнає впливу різноманітних фінансово-економічних процесів. Її слід визначати як стан фінансового капіталу підприємства, ефективність його розміщення, що забезпечує розвиток виробництва чи інших сфер діяльності завдяки збільшенню прибутку та активів при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності. Отже, аналізуючи систему управління структурою капіталу, можна зробити висновок, що серед її найважливіших заходів є реалізація планування та прогнозування співвідношення власного та позикового капіталу. Прогнозування оптимальної структури дозволяє здійснювати ефективне управління фінансовим капіталом, основною метою якого є максимізація прибутку на власний капітал при прийнятному рівні фінансового ризику.

Прогноз – заздалегідь спланована розробка багатоваріантних моделей розвитку об'єкта управління. Терміни, обсяг робіт, числові характеристики об'єкта та інші показники в прогнозі є імовірнісними і обов'язково передбачають можливість внесення коригувань. На відміну від прогнозу, план вже містить чітко визначені дати події та характеристики запланованого об'єкта. Для планових розробок використовується найбільш раціональний варіант прогнозування. Прогнозування – це процес побудови прогнозу, тобто науково обґрунтованої думки про можливий стан об'єкта в майбутньому та (або) про альтернативні шляхи та терміни їх досягнення.

За допомогою прогностичних оцінок можливо швидко коригувати планові завдання в масштабах підприємства, регіону та економіки в цілому. Це підвищує

роль прогнозування як інструменту контролю за виконанням державних і місцевих планів і програм.

Організація прогнозної роботи – це комплекс взаємопов’язаних заходів, покликаних створити умови для прогнозування майбутнього можливого стану об’єкта з метою обробки та представлення інформації для прийняття управлінських рішень.

При побудові прогнозів вдаються до таких етапів цього процесу [10]:

– збір, систематизація, аналіз і коригування інформації для прогнозування;

– аналіз сучасних тенденцій та проблем розвитку об'єкта;

– розробка прогнозів у рамках планування розвитку об'єкта.

Основними джерелами вихідної інформації для прогнозування (аналогічно – джерела для планування) постають:

– державна та відомча статистична звітність;

– результати соціальних та вибіркових обстежень;

– статистична, фінансова, бухгалтерська та оперативна звітність підприємств.

Методологічною основою розробки прогнозів є сукупність засобів і методів, використовуваних в прогнозуванні, що орієнтовані на досягнення мети прогнозування та враховують особливості об’єкта прогнозування та фактори зовнішнього середовища. Для цього об’єкта будується прогнозна модель, вивчення якої дозволяє отримати інформацію про можливий стан об’єкта в майбутньому.

Методи прогнозування – це сукупність прийомів і способів мислення, які завдяки аналізу ретроспективних даних дозволяють встановити взаємозв’язок елементів об’єкта прогнозування та впливу факторів зовнішнього середовища, а також їх вимірювання в межах даного явища чи процесу.

За даними вітчизняних та зарубіжних вчених, на сьогоднішній день існує понад 20 методів прогнозування, але кількість основних значно менша. Багато методів прогнозування відрізняються від базових або один від одного прийомами і процедурами, що враховують нюанси об’єкта, а також кількістю часткових прийомів і послідовністю їх застосування [8].

Як класифікаційні ознаки використовуються: ступінь формалізації методу, інформаційна основа методу, принцип дії методів прогнозування тощо. За ступенем формалізації методи прогнозування поділяються на інтуїтивні та формалізовані.

Інтуїтивні методи застосовуються, коли через значну складність об’єкту дослідження неможливо спрогнозувати вплив всіх факторів. При цьому можливе використання експертних оцінок. Відрізняють індивідуальні та колективні експертні оцінки.

Формалізовані методи дозволяють описати об’єкт прогнозування за допомогою спеціальних термінів, знаків, символів, що мають чітко визначене значення. Група формалізованих методів включає дві підгрупи: екстраполяцію та моделювання.

Інша класифікація методів прогнозування заснована на «інформаційній основі методу» з подальшою розбивкою за принципом дії методів.

На першому рівні всі методи на основі «інформаційної основи методу» поділяються на три класи: фактологічні, експертні та комбіновані.

Фактичний ґрунтується на фактичних відомостях про об’єкт прогнозування та його минулий розвиток. Експертні методи використовують інформацію, надану експертами в процесі систематичних процедур для виявлення та узагальнення їхніх думок. У свою чергу, класи експертних і фактологічних методів поділяються на підкласи за методами обробки інформації.

Експертні методи поділяються на два підкласи. Безпосередні експертні оцінки ґрунтуються на принципі отримання та обробки незалежного узагальненого висновку групи експертів (або одного з них) у разі відсутності дії на думку кожного експерта іншого експерта та всієї групи. Експертні оцінки зі зворотним зв'язком у тій чи іншій формі реалізують принцип зворотного зв'язку, заснований на дії щодо оцінки експертної групи (одного експерта) за висновками, отриманими раніше від цієї групи (або від одного з експертів).

Клас фактичних методів поєднує методи аналогії, прогресивні та статистичні методи.

Методи аналогій базуються на визначені подібності в закономірностях розвитку різних процесів. До них належать методи математичних та історичних аналогій. Методи математичних аналогій, як аналог об'єкта, використовують об'єкти іншої фізичної природи, інших галузей науки і техніки, які вже мають математичний опис процесу розвитку та які збігаються з об'єктом прогнозування. Передові методи прогнозування засновані на певних принципах обробки науково-технічної інформації з урахуванням її здатності передбачати прогрес науки і техніки. До них належать методи дослідження динаміки науково-технічної інформації, що використовують побудову динамічних рядів на основі різних видів такої інформації, аналіз і прогнозування на цій основі розвитку об'єкта (наприклад, метод огинаючих). До прогресивних методів належать також методи дослідження та оцінки сучасного рівня техніки, засновані на використанні спеціальних методів аналізу кількісної та якісної науково-технічної інформації для визначення якості існуючого та проєктованого обладнання.

Статистичні методи – сукупність методів обробки кількісної інформації про об'єкт прогнозування, об'єднаних за принципом виявлення математичних закономірностей зміни характеристик об'єкта, що міститься в ньому, з метою отримання моделей прогнозу.

Вибір і практичне застосування певного методу прогнозування визначається об’єктом прогнозування, метою прогнозування, обсягом і складом вихідної інформації, кваліфікацією того хто здійснює розрахунки та іншими факторами [7].

Важливе теоретичне і практичне значення має науково обґрунтована типологія (класифікація) прогнозів і планів, яка будується залежно від різноманітних критеріїв і ознак. Серед найважливіших критеріїв і особливостей прогнозів можна виділити [7]:

– шкала прогнозування;

– часове (горизонт, термін) прогнозування;

– функції прогнозу;

– характер об'єкта тощо. За масштабом прогнозування розрізняють прогнози макроекономічні та мікроекономічні (на рівні підприємств, об'єднань). Між

цими рівнями можна виділити і проміжні рівні, які є об'єктами прогнозування (міжгалузеві та галузеві прогнози, регіональні прогнози та прогнози окремих господарських комплексів).

За періодом часу, на який складається прогноз, розрізняють [7]:

– оперативні (поточні);

– короткострокові;

– середньострокові;

– довгострокові.

Оперативні прогнози використовуються для прийняття рішень у поточних умовах, не намагаючись, як правило, змінити ці умови. Невизначеність в результаті короткострокового періоду незначна. Методи, що використовуються для розробки оперативних прогнозів, повинні бути простими і недорогими. Прогнозний період – не більше місяця.

При розробці квартальних і річних планів використовуються короткострокові прогнози (до 1 року). Невизначеність дещо вища, ніж в оперативному прогнозуванні. Особа, яка приймає рішення, може активно впливати на хід процесів, що відбуваються.

Середньостроковий прогноз (до 3 років) найчастіше складається щорічно і оновлюється в поточному півріччі. При середньостроковому прогнозуванні на основі попереднього прогнозування попиту, пропозиції та умов конкуренції розробляються прогнози оптимального вкладення ресурсів. Середньостроковий прогноз враховує не тільки кількісні, а й якісні зміни [7]. Прогнози складаються кількома методами з подальшим відбором найбільш прийнятних.

Для розробки стратегічних планів використовується довгостроковий прогноз (до 5 років). Характеризується використанням поєднання кількісних і якісних методів прогнозування. За період очікуються значні якісні зміни, а тому можливі лише загальні висновки щодо очікуваних змін.

Така градація прогнозів у часі є відносною і залежить від об’єкта дослідження та цілей прогнозу. Це, по суті, тісно відповідає періодичності планування завдань.

За об’єктами дослідження розрізняють: науково-технічні прогнози; економічні прогнози; демографічні прогнози тощо [7]. За функціонально-методичною ознакою розрізняють: дослідницькі прогнози; нормативні прогнози.

Прогноз дослідження базується на інерційності системи, тобто на припущенні про збереження закономірностей і тенденцій минулих періодів на майбутнє. Такий прогноз видається абстрагованим від непередбачених радикальних змін.

Нормативний прогноз вивчає шляхи та терміни досягнення заздалегідь поставлених цілей. Прикладом нормативного прогнозу є прогнозування шляхів і термінів отримання врожайності або прогнозування швидкості літака.

За періодичністю складання розрізняють суцільні та дискретні прогнози, а за ступенем локалізації на осі часу розрізняють точковий та інтервальний прогнози.

Якщо точковий прогноз визначає результати однозначно (одне число), то інтервальний прогноз характеризує очікуване значення прогнозованого параметра в певних межах [7].

За можливістю впливу на хід процесу розрізняють активні прогнози (прогнозує можливий вплив на перебіг процесу через дії факторів) і пасивні прогнози (можливість впливу виключена) [10].

Структура капіталу кожного підприємства завжди індивідуальна, і для досягнення її оптимальності необхідна не тільки інформація про ринки капіталу, а й використання відповідних економіко-математичних моделей. Будь-яку структуру капіталу можна оптимізувати відповідно до параметрів, зазначених вище, які можуть безпосередньо впливати на неї, а саме: розмір сплаченого капіталу (або продаж простих і привілейованих акцій), ліквідність (коефіцієнт критичної оцінки), мультиплікатор процентної ставки, зміна ринкової кон'юнктури, термін повернення кредитів, захищеність від банкрутства, податкова диференціація, дивідендна політика тощо [4].

Аналізуючи наведені вище фактори впливу на структуру капіталу, пропонується така економіко-математична модель оптимізації структури капіталу, де оптимізація здійснюється за такими параметрами: фінансовий стан (дає

загальну оцінку загальної заборгованості підприємства, вартості капіталу, загальної капіталізації); коефіцієнт заборгованості (характеризує максимально можливу суму боргу, яка не повинна перевищувати значення цього коефіцієнта, розрахованого як відношення ліквідних активів до коефіцієнта критичної оцінки); співвідношення короткострокової, середньострокової та довгострокової заборгованості (показує частку певного виду боргу в загальній сумі боргу); розмір оплаченого капіталу (дозволяє оцінити поточну вартість наявних грошових потоків); коефіцієнт критичної оцінки [8]:

$$\text{opt } f_n(S) = \frac{\left(\left[\sum_{i=1}^{k} a_i d_i\right] \le B_1\right) \times 100\%}{\left(\left[\left[\sum_{i=1}^{k} a_i d_i\right] \le B_1\right] + \left[\left[\sum_{j=1}^{t} b_j v_{0j}\right] \le B_2\right]\right) \to \max} \qquad (1)$$

або врахувавши особливість калькуляції вартості оплаченого капіталу, яка полягає у тому, що в чистій вартості грошових потоків враховуються не тільки оперативні грошові потоки, але і операційні грошові потоки після сплати податків за певний період часу і погашення боргу кредиторам, а також нові інвестиції, що потрібні для фінансування нових проєктів, можна зробити заміну другого доданку в знаменнику формули (1) на $\sum_{j=1}^{t} \frac{O_j - S_{Aj} - I_j}{(1+g)^t}$, тоді одержимо:

$$\text{opt } f_n(S) = \frac{\left(\left[\sum_{i=1}^{k} a_i d_i\right] \le B_1\right) \times 100\%}{\left(\left[\left[\sum_{i=1}^{k} a_i d_i\right] \le B_1\right] + \left[\left[\sum_{j=1}^{t} \frac{O_j - S_{Aj} - I_j}{(1+g)^t}\right] \le B_2\right]\right) \to \max} \qquad (2)$$

де *n* – відповідна кількість фінансово-виробничих одиниць, що аналізуються;

k – вид кредиту: можлива короткострокова, середньострокова і довгострокова заборгованість (відповідно k = 3);

t – проміжок часу, що розглядається.

Наведена формула (2) більше наближена до практичних розрахунків, що відповідають реальним ситуаціям.

Для даної формули маємо:

$$\sum_{i=1}^{k} a_i d_i = D$$

$$\left[\left[\sum_{j=1}^{t} \frac{O_j - S_{Aj} - I_j}{(1+g)^t}\right] \le B_2\right] = V_0$$

$$B_1 = \frac{\sum_{m=1}^{r} C_m L_m}{0{,}1 \le B_3 < 2}$$

$$V = \left(\left[\left[\sum_{i=1}^{k} a_i d_i\right] \le B_1\right] + \left[\left[\sum_{j=1}^{t} \frac{O_j - S_{Aj} - I_j}{(1+g)^t}\right] \le B_2\right]\right) \to \max$$

де D – загальна заборгованість фінансово-виробничої одиниці, грн.;

a_i – ваговий коефіцієнт при заборгованості ($\sum a_i = 1$);

d_i – розмір короткострокової, середньострокової і довгострокової заборгованості, грн.;

b_j – ваговий коефіцієнт при власному капіталі у формулі (1);

v_{0j} – вартість (ціна) капіталу, грн.;

V – загальна капіталізація (всього капіталу), грн.;

V_0 – власний капітал, грн.;

B_1 – максимально можлива величина заборгованості, грн.;

B_2 – обмежена вартість капіталу, грн.;

B_3 – коефіцієнт критичної оцінки ($0{,}1 \le B_3 < 2$);

L_m – величина ліквідних активів (тобто оборотний капітал мінус товарно-матеріальні запаси), грн.;

C_m – ваговий коефіцієнт при ліквідних активах ($\sum C_m = 1$);

O_j – операційні грошові потоки після сплати податків по оплаченому капіталу за період j, грн.;

S_{Aj} – чиста сума погашення боргу, що виплачується інвестору у період j, грн.;

I_j – чиста сума інвестицій у період j, грн.;

g – коефіцієнт кратності відсотків, що покриваються прибутком, %;

r – кількість параметрів, які впливають на оборотний капітал та товарно-матеріальні запаси фінансово-виробничої одиниці (грошові кошти, біржові цінні папери за номінальною вартістю, рахунки дебіторів, припустимі безнадійні борги тощо).

Таким чином, визначення оптимальної величини капіталу і виявлення закономірностей управління власним капіталом на підприємстві рекомендується досліджувати у формі моделювання динамічних процесів, оскільки всі величини, що впливають на оптимізацію структури капіталу, безперервно змінюються у часі під впливом значної кількості випадкових чинників, що виникають у сучасних умовах фінансової кризи та невизначеності.

При формуванні структури фінансового капіталу підприємств слід також враховувати фактори, що впливають на рішення щодо структури капіталу:

1. Характер попиту на продукцію та стабільність виручки від реалізації. Чим вищий ризик очікуваного доходу, тим нижчим має бути значення фінансового левериджу.

2. Структура активів. Чим більша частка ліквідних активів у структурі активів (оборотні активи у вигляді високоліквідних цінних паперів, акцій, необоротних активів з високою ліквідаційною вартістю), тим нижча вартість банкрутства і більша величина фінансового левериджу.

3. Структура витрат. При високій частці постійних витрат у загальних витратах (високий операційний леверидж) не рекомендується вибирати велике значення фінансового левериджу.

4. Асиметрія інформації: а) у разі ринкової недооцінки корпорації, коли інвестори не мають інформації про очікуване високе зростання прибутку, необхідно тимчасово змінити існуючу структуру капіталу, збільшивши частку залучених коштів. При оцінці майбутніх грошових потоків ринку корпорація може повернутися

до цільової структури капіталу. Для корпорацій з високими темпами зростання прибутку найкращим є високий фінансовий леверидж; б) оскільки ситуація заниження може виникати постійно, фінансовому менеджеру слід пам'ятати про обмежені можливості залучення позикових коштів і вибирати джерела, виходячи зі збереження запасу можливостей запозичень. Корпорація в будь-який момент не повинна повністю вичерпати свої можливості запозичень і завжди повинна мати резерв позикових сил. Слід мати на увазі, що кредитори менш охоче надають капіталу велику вартість фінансового важеля, якщо їхня мета не полягає в придбанні корпорації. Знижене значення фінансового левериджу порівняно з цільовою структурою капіталу дозволяє мати резерв позики на випадок фінансових труднощів та залучення капіталу в ситуації заниження.

Фактор інформаційної асиметрії більш актуальний для корпорацій у наукоємних сферах діяльності (виробництво ліків, обладнання тощо) та для компаній, що розвиваються з потенціалом зростання.

5. Рентабельність. Чим вища рентабельність активів корпорації, тим більший чистий грошовий потік і більше можливостей для реінвестування. Корпорації повинні максимально використовувати (з урахуванням інвестиційних можливостей) нерозподілений прибуток.

Якщо розглянутий інвестиційний проєкт має набагато більше значення рентабельності, ніж існуюча діяльність, для його реалізації можливе залучення капіталу шляхом додаткової емісії акцій.

6. Ставка податку на прибуток та податок на доходи фізичних осіб. Збільшення фінансового важеля дає підприємствам високу ставку податку на прибуток (якщо нарахування позичкового капіталу вираховується) і мало впливає на корпорації з податковими пільгами. Відсутність можливості виключити з оподаткування один із елементів позикового капіталу робить його збитковим джерелом.

Оподаткування прибутку впливає на вибір елемента капіталу. Якщо для інвестора грошовий потік, отриманий від володіння облігаціями, підлягає оподаткуванню на прибуток (у світовій практиці прогресивна шкала оподаткування), а приріст капіталу від володіння акціями не підлягає (або ставка податку

нижча), то за інших рівних умов , ринковий попит на акції буде вищим, ніж на облігації. При випуску цінних паперів (залучення конкретного елемента капіталу) корпорації повинні враховувати ринковий попит.

7. Розмір капіталу корпорації. Малі корпорації через обмежений доступ до довгострокових кредитів, банківських позик або випуску акцій (наприклад, закриті акціонерні товариства) повинні частіше використовувати короткострокові джерела фінансування (кредиторська заборгованість, короткострокові позики) та нерозподілений прибуток.

8. Частка державного майна. Належність до частини статутного капіталу державного майна дозволяє залучати пільгові кредити (під гарантії уряду або місцевої влади) та залучати додатковий статутний капітал шляхом збільшення частки державного майна. Державна гарантія також дозволяє використовувати високу величину фінансового важеля.

9. Ставлення власників до ризику. Якщо власники неохоче ризикують, вони нададуть перевагу меншому ризику для конкретної прогнозованої норми прибутку. Інвестори будуть готові йти на великі ризики, лише якщо є можливість отримати вищі ставки прибутку.

10. Ставлення менеджерів до ризику. Хоча менеджерів наймають для ведення бізнесу від імені його власників, і вони повинні служити інтересам власників, менеджери можуть критично ставитися до високого рівня важелів, якщо підозрюють загрозу втрати роботи та доходу. Менеджери вкладають значний «людський капітал» у бізнес і тому стають залежними від постійного фінансового благополуччя компанії. Вони не можуть усунути цей ризик «людського капіталу» так само, як інвестори можуть усунути ризик фінансового капіталу шляхом диверсифікації. Однак менеджери можуть йти на більший ризик, якщо їм пропонують фінансові стимули. Часто стверджують, що менеджери, чиї фінансові стимули пов’язані з прибутковістю акціонерів, готові погодитися на більш високий рівень левериджу.

11. Ставлення кредиторів до підприємства. Кредитори стурбовані здатністю компанії повернути позичену в них суму та вчасно сплатити відсотки. На ці обставини впливають різні фактори, а саме:

– рентабельність. Якщо компанія має стабільний рівень прибутку, кредитори можуть вважати, що їхні інвестиції менш ризиковані, ніж зі змінною прибутковістю. На стабільність прибутку, у свою чергу, впливатимуть такі фактори, як характер виробленої продукції та конкурентна структура галузі;

– здатність генерувати кошти. Якщо підприємство здатне генерувати значні та регулярні грошові потоки, кредитори можуть оцінити ризик як менший, ніж коли грошові потоки є нерегулярними та недостатніми;

– забезпечення позики. Характер і якість активів, якими володіє компанія, визначають наявність достатнього кредитного забезпечення. Загалом, кредитори віддають перевагу активам, які мають фіксовану ринкову вартість, яку можна легко конвертувати в гроші і які не швидко знецінюються (наприклад, власна земля);

– постійні витрати. Підприємство, що працює з високим рівнем постійних витрат, має вищий рівень ризику, оскільки постійні витрати виникають незалежно від рівня продажу та прибутку. Кредитори можуть розуміти, що компанія з високим рівнем постійних витрат у кредитуванні буде їх лише збільшувати, а це може підвищити загальний рівень ризику до неприпустимого рівня.

12. Наявність статутного капіталу. Якщо фондовий ринок знаходиться в депресивному стані, залучення власного капіталу може бути складним [11], і тому компанія, яка бажає отримати фінансові ресурси, може бути змушена позичати необхідні суми.

Рівні кредитного плеча можуть сильно відрізнятися в залежності від галузі. Загалом рівень левериджу буде вищим у галузях, де прибутки стабільні. Таким чином, вищі рівні левериджу найбільш вірогідні в комунальних послугах (електроенергія, газ, вода), на які менше впливають економічні цикли, зміни смаків споживачів тощо, ніж у більшості інших секторів економіки [8].

Таким чином, запропоновану економіко-математичну модель структури капіталу фінансового виробничого підрозділу та її оптимізацію можна розглядати як метод прогнозування управлінських рішень, а також для аналізу конкретних ситуацій фінансового виробничого підрозділу. Такий підхід до оптимізації

структури капіталу дозволяє визначити науково обґрунтовані параметри формування відповідних джерел коштів і може бути ефективно використаний керівниками в процесі прогнозування та планування господарської діяльності.

Управління формуванням капіталу є однією з найважливіших складових фінансового менеджменту. При цьому головним його елементом є обґрунтування та дотримання сформованої оптимальної структури капіталу.

В рамках фінансового управління процес оптимізації структури капіталу слід проводити у такій послідовності: аналіз абсолютних показників капіталу у динаміці; оцінювання основних факторів, що мають вплив на структуру капіталу; оптимізація структури капіталу за критерієм доходності власного капіталу. Враховуючи ці етапи, фінансовий менеджер має скласти та обґрунтувати прогнозні розрахунки щодо прийнятної для підприємства структури капіталу.

Не викликає заперечення, що зростаючий абсолютний показник прибутку та позитивна динаміка відносного показника рентабельності мають позитивний вплив на фінансовий стан підприємств. Але зазначене твердження на практиці є справедливим тільки до певної межі, бо, як правило, підвищення прибутковості часто може пов'язуватися з істотним ризиком. Тобто в майбутньому замість одержання більшого доходу підприємство може стати неплатоспроможним.

При управлінні формуванням капіталу важливим завданням є забезпечення фінансової стійкості, тому в процесі прийняття довгострокових управлінських рішень центральною ланкою стає фінансове прогнозування. Його завданням є визначення обсягів капіталу в прогнозованому періоді, знаходження джерел його формування та способів ефективного використання на підставі аналізу сучасних тенденцій і з оцінкою впливу різноманітних чинників. Прогнозування надає можливість розробки альтернативних варіантів фінансової стратегії, що сприяє досягненню компанією стабільного положення на ринку та високого рівня фінансової стійкості.

Список використаних джерел

1. Фінансовий менеджмент: підручник / Д. І. Дема та ін.. Житомир: ЖНАЕУ, 2018. 320 с.
2. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств: підручник. Київ: Київ. нац. торг. екон. ун т, 2017. 792 с.

3. Дмитрук В. О., Максимець Ю. В. Сутність категорії «капітал підприємства» відповідно до сучасних досліджень в цій сфері. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7919
4. Беренда Н. І. Управління структурою капіталу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19(1). С. 14-18.
5. Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776
6. Азарова А. О., Кілимник Л. А., Новіцька О. В Джерела формування та способи залучення позикового капіталу. *Економічний простір.* 2008. № 15. С. 126-135.
7. Алескерова Ю. В., Червань О. Г. Управління капіталом підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 265-271. URL: http://www.market$infr.od.ua/journals/2019/33_2019_ukr/41.pdf
8. Левкович О. В., Максименко П. К. Оцінка ефективності управління капіталом підприємства. України. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/912
9. Макаренко Ю. П., Клименко Д. О. Формування оптимальної структури капіталу з метою забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Економіка та держава*. № 1/2022 URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2022/10.pdf
10. Rekunenko, I., Zhuravka, F., Nebaba, N., Levkovych, O., & Chorna, S. (2022). Assessment and forecasting of Ukraine's financial security: Choice of alternatives. *Problems and Perspectives in Management*, *20*(2), 117–134. https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.11
11. Pavlov, R., Grynko, T., Pavlova, T., Levkovich, O., & Pawliszczy, D. (2020). Influence of monetary information signals of the USA on the Ukrainian stock market. *Investment Management and Financial Innovations*, *17*(4), 327-340. doi:10.21511/imfi.17(4).2020.28
12. Павлов Р. А. Організаційно-економічний механізм антикризового регулювання банківського сектору національної економіки: теоретичні аспекти та вдосконалення. *Схід*, 2007. № 2. С. 39-41.
13. Павлов Р. А. Банківський сектор національної економіки: стан, тенденції розвитку та проблеми антикризового регулювання. *Держава і регіони (Серія економіка та підприємництво)*, 2007. № 2. С. 177-184.
14. Zarutska, E., Pavlov, R., Pavlova, T. Pawliszczy, D., & Kuchmacz, B (2020). Main characteris-tics of business models and risk profile of Ukrainian banks. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, *2*(33), 15-22. 10.18371/fcaptp.v2i33.206376

В. С. Яковенко

НОВІТНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ У ЦИРКУЛЯРНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Ідея циркулярної економіки має досить давню історію. Вже на початку XX століття деякі економісти та промисловці звертали увагу на неефективне використання ресурсів та наростаючу проблему відходів. Однак, концепція циркулярної економіки в сучасному розумінні виникла наприкінці 1970-х років, коли внаслідок нафтової кризи та різкого зростання цін на нафту стала зростати усвідомленість необхідності ефективного використання ресурсів та зниження залежності від нафтопродуктів. Концепція виникла як реакція на проблеми, пов'язані з лінійною моделлю споживання, яка домінувала у світі протягом багатьох десятиліть. Лінійна модель споживання ґрунтується на ідеї виробництва, споживання та викидання відходів. Ця модель передбачає, що ресурси нескінченні, а відходи не становлять небезпеки для довкілля.

Проте, внаслідок швидкого зростання населення та економіки, суттєвого збільшення обсягів споживання та виробництва, а також різкого погіршення екологічної ситуації стало очевидно, що лінійна модель споживання не є стійкою і призводить до серйозних екологічних та економічних проблем.

Циркулярна економіка, навпаки, ґрунтується на ідеї мінімізації відходів та максимізації використання ресурсів. Вона заохочує переробку відходів, повторне використання продуктів та матеріалів, а також зниження споживання енергії та води. Це дозволяє зменшити навантаження на довкілля, знизити витрати на виробництво та підвищити ефективність використання ресурсів. В останні роки, у зв'язку з погіршенням екологічної ситуації, зміною клімату та зростанням обсягів споживання, концепція циркулярної економіки набула широкої популярності у світі. Сьогодні багато держав і великих компаній розробляють і впроваджують стратегії циркулярної економіки з метою зниження навантаження на довкілля та підвищення ефективності використання ресурсів. Циркулярна економіка є відповіддю на виклики, пов'язані зі стійким розвитком та збереженням природних

ресурсів, і вона стає все більш популярною у світі, як серед бізнесу, так і серед державних та міжнародних організацій [1].

Відповідно до наведених тенденцій розвитку економік країн світу, стає очевидним що бізнес структури, які функціонують на локальних і глобальних рівнях разом із державним сектором повинні впроваджувати принципи циркулярної економіки задля зниження навантаження на природні ресурси та переходу до їх бережливого використання.

Звичайно така актуальна тематика не могла не відобразитися на дослідженнях економістів-науковців, практиків, підприємців. Так основні принципи циркулярної економіки описав Еллен Макартур – засновник фонду Еллен Макартур, що займається підтримкою переходу до циркулярної економіки у книзі «The Circular Economy: A Wealth of Flows». Ключовим дослідженням циркулярної економіки відзначено роботу Уолтер Сталеца – засновника та директора Міжнародного інституту циркулярної економіки. Його книга «The Performance Economy» є базою для подальших напрямків дослідження векторів розвитку креативної економіки світу.

Кеннет Бауер – експерт у галузі циркулярної економіки та сталого розвитку автор книги «Circular Economy and Sustainable Development» Розкриває можливості застосування принципів циркулярної економіки у добробуті звичайного життя громадянина і його ролі у сталому розвитку країни. Також у своїх роботах вказав переваги та недоліки, складнощі на шляху розвитку циркулярної економіки у світі, розкрив глобальні аспекти імплементації принципів новітньої економіки. У роботі «Circular economy: de la théorie a la pratique» Валері Мерміліода експерта у галузі сталого розвитку та циркулярної економіки, описується практичні аспекти впровадження циркулярної економіки у бізнес-процеси сучасних інноваційних компанії незалежно від розвитку національних економік [2].

Серед потужних іноземних експертів, можливо відзначити, з їх фундаментальними працями наступних науковців: Walter R. Stahel – «The Performance Economy»; Ken Webster – «The Circular Economy: A Wealth of Flows»; Peter Lacy and Jakob Rutqvist – «Waste to Wealth: Creating Advantage in a Circular Economy»;

Andrew Morlet – «The Circular Economy: A Powerful Force for Climate Mitigation»; Martin Stuchtey, Markus Zils, and Per-Anders Enkvist – «A New Dynamic: Effective Business in a Circular Economy».

Ці праці висвітлюють різні аспекти циркулярної економіки, такі як економічні, бізнес-моделі, екологічні та кліматичні аспекти, а також практичні приклади впровадження принципів циркулярної економіки у бізнес-практики.

Це лише невелика кількість авторів та праць, які належать до теми циркулярної економіки. Існує безліч інших джерел, включаючи наукові статті, звіти та публікації в журналах, які можуть бути корисними для вивчення цієї теми.

Метою роботи виступає дослідження новітніх можливостей та форм організації бізнес структур за принципами циркулярної економіки, яка реалізується на різних рівнях господарювання.

Ідеї циркулярної економіки мають своє коріння з давніх часів. Деякі історичні приклади включають повторне використання матеріалів у Середньовічній Європі, регенерацію ґрунту в Античній Греції та застосування циклу промисловості у США на початку 20-го століття.

Однак, поняття «циркулярної економіки» з'явилося набагато пізніше, у 1970-х роках, коли воно було запроваджено у контексті сталого розвитку та екологічної відповідальності. У 1976 році німецькі бізнесмени Ернст фон Вейзсеккер і Фріц Хартер запропонували концепцію замкнутого потоку матеріалу у своїй книзі Factor Four: Doubling Wealth – Halving Resource Use, де вони обговорюють можливість збільшення благополуччя [4].

У 1980-х роках Китай став однією з перших країн, яка запровадила циркулярну економіку у масштабі країни. У 2000-х роках поняття «зеленої економіки» та «циркулярної економіки» стало популярним серед урядів та бізнес-спільноти. У 2012 році Європейська комісія вперше опублікувала свій план дій щодо циркулярної економіки, а у 2015 році ухвалила пакет заходів щодо циркулярної економіки. В даний час циркулярна економіка отримує все більше визнання і стає важливою темою для бізнесу, урядів та суспільства в цілому.

Циркулярна економіка має низку переваг, включаючи:

1. Зниження відходів та забруднення навколишнього середовища: циркулярна економіка сприяє скороченню відходів та зменшенню забруднення навколишнього середовища завдяки повторному використанню та переробці матеріалів та ресурсів.

2. Скорочення витрат на сировину та енергію: переробка відходів та вторинних матеріалів дозволяє скоротити витрати на сировину та енергію, що може суттєво підвищити ефективність використання ресурсів.

3. Розвиток нових бізнес-моделей: циркулярна економіка може стати основою розробки нових бізнес-моделей, заснованих на переробці відходів і вторинних матеріалів.

4. Сприяння економічному розвитку: розвиток циркулярної економіки може сприяти сталому економічному розвитку, створенню нових робочих місць та покращенню добробуту населення.

5. Зниження залежності від імпорту: циркулярна економіка може сприяти зниженню залежності від імпорту сировини та енергії, що підвищує економічну безпеку країни.

6. Зниження вуглецевого сліду: циркулярна економіка може скоротити вуглецевий слід шляхом зниження викидів парникових газів та підвищення ефективності використання ресурсів.

Однак, незважаючи на численні переваги, впровадження циркулярної економіки стикається з низкою проблем, серед яких:

1. Нестача фінансування та інвестицій. Перехід до циркулярної економіки потребує значних інвестицій у нові технології та процеси, що може бути важко для деяких компаній та урядів.

2. Низька цінність вторинної сировини. Багато матеріалів, які можна переробити та використати повторно, мають низьку вартість, що робить їх переробку економічно не вигідною.

3. Складнощі в керуванні ланцюгами постачання. Циркулярна економіка вимагає участі безлічі різних гравців у ланцюзі поставок, що може призвести до складнощів у координації та управлінні.

4. Технологічні обмеження. Деякі матеріали та продукти важко піддаються переробці або потребують спеціальних технологій, що обмежує їх використання у циркулярній економіці.

5. Необхідність зміни споживчої поведінки. Циркулярна економіка потребує зміни споживчої поведінки, включаючи зниження споживання та вибір більш стійких продуктів та послуг. Це може бути складно для деяких людей та компаній, особливо в умовах, коли ціни на енергію та ресурси залишаються відносно низькими.

Такий потужний розвиток концепції у викликах сучасності потребував низки показників, за якими можливо проводити аналіз, порівняння, прогнозування, тощо. Звичайно поряд відомих показників економіки, у кожних концепціях зазвичай виникають синтетичні показники, які комплексно відображають стан чи плин процесів. Звичайно і циркулярна економіка має низку таких показників, які спираються на фундаментальні базові показники економік країн світу. Мова йде про «екологічний відбиток» – це міра навантаження людської діяльності на природні екосистеми Землі, виражена в гектарах еквівалентної площі землі необхідної для ресурсів, що використовуються людиною, і для поглинання викидів і відходів, що утворюються в результаті цієї діяльності [5; 7].

Термін «екологічний відбиток» був запроваджений Маттіасом Вакером (Mathis Wackernagel) у 1992 році в рамках його докторської дисертації в Університеті Британської Колумбії у Канаді. Він розробив методологію розрахунку екологічного відбитку, засновану на понятті «екологічного відбитку», і далі використовував її разом з Вільямом Райзером для вимірювання стійкості людської діяльності в рамках їхньої роботи в колаборативному проєкті «Екологічний відбиток та сталий розвиток» в Університеті Британської Колумбії. У 1996 році автори опублікували книгу «Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact on the Earth». З того часу термін «екологічний відбиток» став широко використовуваним інструментом для оцінки стійкості людської діяльності та її впливу на довкілля.

Деякі з основних висновків наукової роботи авторів:

1. Людська діяльність значно впливає на природне середовище, включаючи споживання природних ресурсів та викиди забруднюючих речовин, що призводить

до екологічних проблем, таких як зміна клімату, виснаження природних ресурсів, зниження біологічного розмаїття та деградація екосистем.

2. Екологічний відбиток є корисним інструментом для вимірювання впливу людської діяльності на природне середовище. Розрахунок екологічного відбитку може допомогти виявити області, де можна поліпшити ефективність використання ресурсів та знизити вплив на довкілля.

3. Щоб зменшити вплив людської діяльності на природне середовище, необхідно вжити широкий спектр заходів, включаючи покращення ефективності використання ресурсів, використання більш екологічно чистих технологій, скорочення споживання, перехід до відновлюваних джерел енергії та покращення управління природними ресурсами.

4. Досягнення стійкості у людській діяльності потребує як зміни поведінки і технологій, а й зміни культурних і соціальних норм, включаючи зниження споживання та перехід до стійкішого способу життя [9]

Загалом наукова праця закликає до дії для зниження впливу людської діяльності на природне середовище, пропонуючи конкретні стратегії та рішення для покращення стійкості людської діяльності в майбутньому. Екологічний відбиток враховує споживання різних типів ресурсів, таких як харчування, транспорт, енергія, матеріали та водні ресурси, а також викиди в атмосферу, ґрунт та воду. Результати розрахунку екологічного відбитка можуть допомогти оцінити, наскільки стійким є спосіб життя чи бізнес-діяльність, і навіть виявити найефективніші способи скорочення на довкілля.

Існує кілька методів розрахунку екологічного відбитка, але загалом, він ґрунтується на обліку наступних факторів:

1. Споживання енергії – це включає облік споживання енергії на виробництво і транспортування товарів, а також на забезпечення житлових приміщень і домашнього побуту.

2. Споживання води – це облік споживання прісної води на питво, виробництво товарів та сільське господарство.

3. Споживання їжі – це облік споживання продуктів харчування та сільськогосподарських ресурсів.

4. Споживання землі – це облік землі, що займається житловими та комерційними будинками, дорогами, а також землекористуванням для сільського господарства та лісозаготівлі.

5. Споживання матеріалів – це облік матеріалів, що використовуються для виробництва товарів, таких як метали, пластмаси та хімічні сполуки.

Після врахування вищевказаних факторів проводиться оцінка загального впливу людської діяльності на навколишнє середовище та обчислення кількості «гектарів землі», необхідних для підтримки даного рівня споживання. До розрахунку також може включатися облік викидів парникових газів, таких як вуглекислий газ, метан та окис азоту.

Після поширення та глибокого вивчення принципів циркулярної економіки виникло питання імплементації цих принципів у життєдіяльність держави, ринку чи галузі, підприємства та загалом людини.

Принципи циркулярної економіки можна застосовувати на рівні держав, щоб скоротити негативний вплив на довкілля та забезпечити сталий розвиток. На думку штучного інтелекту GPT Chat основні засади циркулярної економіки на рівні держав мають наступний перелік:

1. Використання відновлюваних джерел енергії: держави повинні переходити на відновлювані джерела енергії, такі як сонячна, вітрова, гідроенергія тощо. Це дозволить скоротити споживання нафти та газу, а також зменшити викиди парникових газів.

2. Підтримка економіки загального блага: держави повинні створювати економічні стимули для сталого розвитку, наприклад, надання податкових пільг компаніям, які використовують відновлювані джерела енергії або знижують обсяги відходів.

3. Переробка відходів: держави повинні створювати інфраструктуру для переробки відходів та забезпечення їх повторного використання. Це дозволить знизити кількість відходів, що відправляються на звалища та спалювання.

4. Формування законодавства: держави повинні приймати закони та нормативні акти, які зобов'язують компанії скорочувати використання неоновлюваних ресурсів, підвищувати ефективність використання ресурсів та знижувати обсяги відходів.

5. Співробітництво та партнерство: держави повинні співпрацювати з бізнесом, місцевими спільнотами та активістами для досягнення спільних цілей у сфері сталого розвитку.

Загалом принципи циркулярної економіки на рівні держав спрямовані на створення економічно стійкої та екологічно відповідальної системи, яка максимально ефективно використовує та переробляє ресурси та мінімізує відходи [10].

У 2021 році було відзначено збільшення інтересу до принципів циркулярної економіки з боку урядів, компаній та громадськості у всьому світі. У деяких країнах були розроблені національні стратегії переходу до циркулярної економіки, включаючи Китай, Японію, Францію, Німеччину, Нідерланди, Великобританію та інші.

У 2021 році також було опубліковано кілька досліджень, які оцінюють рівень розвитку циркулярної економіки у різних країнах. Наприклад, індекс циркулярної економіки 2021 року, розроблений Ellen MacArthur Foundation, оцінював рівень розвитку циркулярної економіки у 50 країнах світу на основі таких показників, як використання матеріалів, утилізація відходів, економія ресурсів тощо. За цим індексом, Словенія, Фінляндія та Швеція посіли перші три місця. Також у 2021 році було відзначено збільшення інвестицій у циркулярну економіку. Наприклад, звіт Circle Economy показав, що у 2020 році у світову циркулярну економіку було вкладено близько 4,5 трлн доларів США, що на 9% більше, ніж у 2018 році. Крім того, було запущено нові ініціативи та проєкти щодо переходу до циркулярної економіки на рівні країн та регіонів, у тому числі програми з розвитку повторюваних біологічних економік, створення центрів циркулярної економіки тощо.

Завдяки розумінню державних задач щодо підтримки і розвитку циркулярної економіки на рівні галузей принципи циркулярної економіки мають мінімально наступний перелік:

1. Використання відновлюваних джерел енергії. Галузі повинні переходити на використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова або гідроенергетика. Це дозволить знизити використання нафти, газу та вугілля, що у свою чергу зменшить викиди парникових газів.

2. Мінімізація відходів. Галузі повинні прагнути до мінімізації відходів та використання матеріалів на повторне використання. Наприклад, виробники одягу можуть використовувати перероблені текстильні відходи для створення нового одягу.

3. Продовження життєвого циклу продуктів. Галузі повинні розробляти продукти, які можуть тривалий час використовуватись або бути перероблені після використання. Наприклад, автомобільні компанії можуть використовувати довговічніші матеріали для виготовлення автомобілів.

4. Розробка екологічно чистих матеріалів. Галузі повинні шукати нові екологічно чисті матеріали для використання у виробництві. Наприклад, компанії з виробництва упаковки можуть використовувати біорозкладні матеріали замість пластмаси [19].

Як підтвердження цих принципів можливо навести приклад обміну та спільного використання ресурсів: галузі повинні співпрацювати один з одним для обміну ресурсами та спільного використання їх. Наприклад, компанії з виробництва продуктів харчування можуть використовувати відходи однієї компанії для створення нових продуктів.

Враховуючи державницькі та галузеві завдання з розвитку циркулярної економіки можливо сформувати ці принципи і на рівні бізнес структур, а саме:

1. Економія ресурсів: підприємства повинні прагнути до економії ресурсів, таких як вода, енергія, сировина та інші матеріали шляхом оптимізації процесів виробництва та впровадження енергоефективних технологій.

2. Розробка продуктів з урахуванням можливості їх повторного використання: підприємства повинні розробляти продукти, які можуть бути перероблені та повторно використані після використання.

3. Мінімізація відходів та забруднення навколишнього середовища: підприємства повинні зменшувати кількість генерованих відходів шляхом використання більш ефективних процесів виробництва та розробки стратегій управління відходами.

4. Використання відновлюваних ресурсів: підприємства повинні переходити на використання відновлюваних ресурсів, таких як сонячна, вітрова або гідроенергетика.

5. Участь у спільній економіці: підприємства повинні брати участь у спільній економіці, обмінюючись ресурсами та матеріалами з іншими підприємствами, щоб зменшити кількість відходів та повторно використовувати матеріали.

6. Підвищення обізнаності про циркулярну економіку: підприємства повинні навчати своїх співробітників та споживачів принципам циркулярної економіки та включати їх у свої практики.

Під час такої систематизації важливо врахувати можливо найменший і одночасно головний елементи цієї системи – людина. Принципи циркулярної економіки лише на рівні співробітника може бути пов'язані з повсякденними діями, вкладеними у зменшення відходів і використання ресурсів ефективніше. Деякі принципи, враховуючі вище наведені принципи, штучний інтелект GPT Chat пропонує систематизувати принципи, які можуть бути використані на рівні співробітника, наступним чином:

1. Повторне використання предметів: старі речі, які більше не використовуються, можуть бути перероблені або передані іншій людині, а не викинуті.

2. Зменшення використання одноразових предметів: наприклад, використання багаторазових контейнерів для їжі замість одноразових пластикових контейнерів.

3. Економія енергії: скорочення використання енергії може бути досягнуто через використання енергозберігаючих пристроїв, таких як лампочки LED та вимикачі.

4. Повторне використання та переробка паперу: використання двостороннього друку, повторне використання паперових аркушів та переробка паперу після використання.

5. Відмова від використання одноразових предметів: наприклад, використання батарейок, що перезаряджаються, замість одноразових батарейок.

6. Правильна утилізація відходів: роздільний збір відходів та утилізація відповідно до правил місцевої системи утилізації відходів.

Принципи циркулярної економіки на рівні співробітника важливі для досягнення більш ефективного використання ресурсів і зменшення негативного на довкілля.

Щоб зрозуміти яким чином та на яких ділянках бізнес процесу застосовувати вищезазначені принципи доцільно розкрити ще один ключовий елемент концепції циркулярної економіки, а саме принцип (правило) 9R, які систематизовані на рис. 1.

Принцип 9R – це один із ключових принципів циркулярної економіки, який описує стратегії управління відходами, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів та мінімізацію відходів. 9R розшифровується як «Reduce, Reuse, Recycle, Recover, Redesign, Remanufacture, Repair, Refurbish, Rethink».

Наведемо короткий опис кожного з 9R принципів:

1. Reduce (Скоротити) – зниження обсягів виробництва та споживання товарів та послуг, що призводить до зменшення потреби в ресурсах та мінімізації відходів.

2. Reuse (Повторне використання) – використання предметів та матеріалів кілька разів, перш ніж вони перетворяться на відходи.

3. Recycle (Переробка) – процес переробки відходів у нові матеріали чи продукти.

4. Recover (Використання) – відновлення або використання енергії або ресурсів, які були вилучені з відходів.

5. Redesign (Переконструювання) – створення продуктів з урахуванням можливості їх повторного використання та переробки.

6. Remanufacture (Відновлення) – процес відновлення використаного виробу до вихідного стану з використанням нових та перероблених матеріалів.

7. Repair (Ремонт) – відновлення пошкоджених або зношених виробів з метою продовження їх терміну служби.

8. Refurbish (Реставрація) – процес оновлення, очищення та ремонту старих предметів до стану, близького до нового.

9. Rethink (Переосмислення) – перегляд звичок та практик з метою створення більш стійкої економіки та культури споживання.

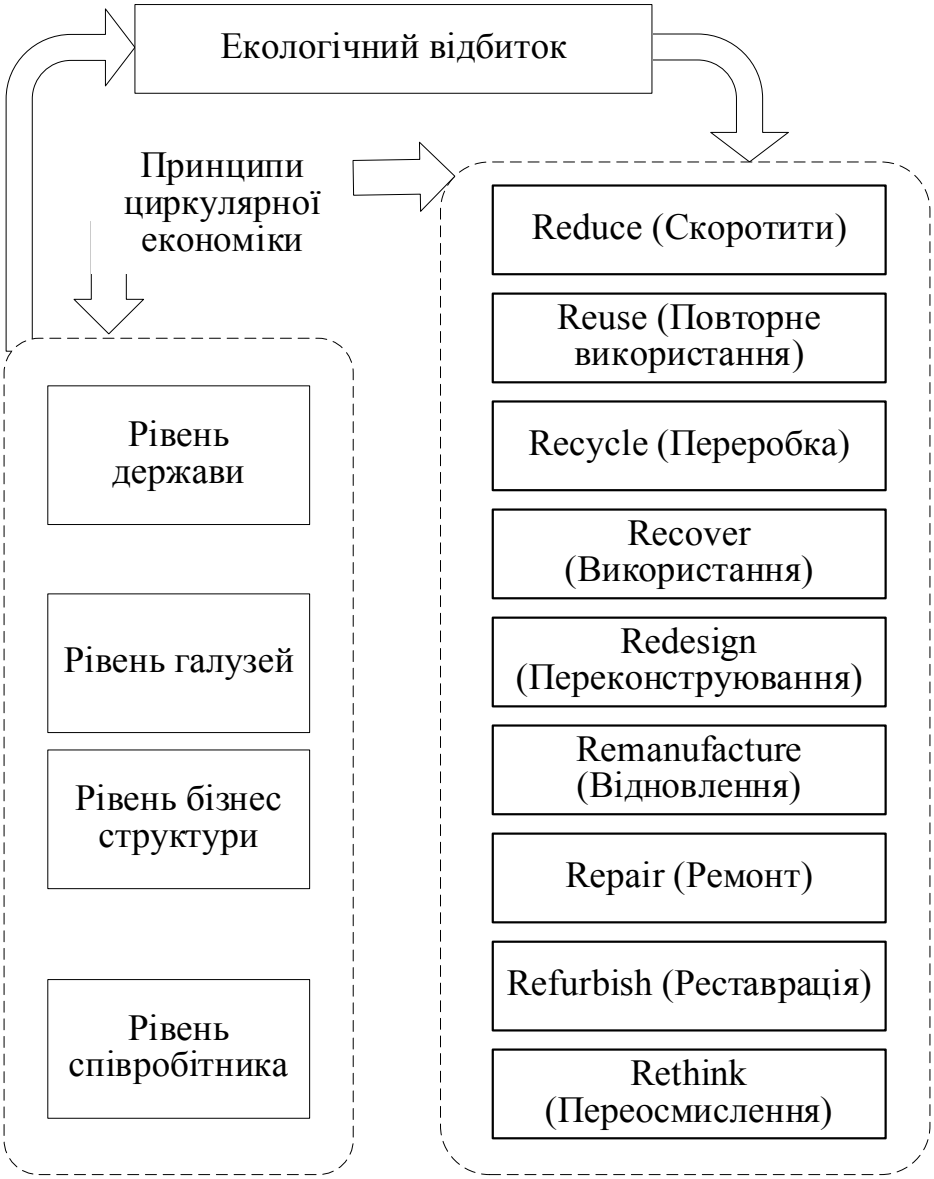

Рис. 1. Ключові елементи реалізації принципів 9R

Мета принципу 9R полягає в тому, щоб створити замкнене коло споживання ресурсів та зменшити споживання нових ресурсів, що допомагає знизити негативний вплив виробництва на навколишнє середовище та збільшити ефективність використання ресурсів.

Наведені принципи циркулярної економіки у цілому дозволили розвинутим економікам світу започаткувати нові форми організації бізнесу. Утворено новий сегмент екологічного та сервісного бізнесу, завдяки якому не відбувається видобування та виробництво, а створення нових продуктів завдяки старим. Цей досвід впроваджує майже кожна компанія у певний момент свого розвитку, однак на сьогодні лише 8,6% світової економіки реалізувало у повній ступені принципи циркулярності. Циркулярна економіка допомагає організаціям перейти від лінійної моделі споживання до стійкішої та ефективної моделі циркуляції ресурсів. Деякі з нових форм бізнесу, які можна запровадити у циркулярній економіці, зображені на рис. 2.

Модель спільного використання: дозволяє компаніям зменшити свої витрати, використовуючи спільні ресурси замість придбання нових. Це може містити спільне використання складів, транспортних засобів або обладнання.

Модель спільного використання є однією з ключових моделей бізнесу в циркулярній економіці. Вона ґрунтується на обміні ресурсами та послугами між різними учасниками, що дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси та знизити обсяги споживання.

Для бізнесу модель спільного використання може означати створення платформи обміну ресурсами та послугами між учасниками. Наприклад, платформа для обміну товарів вторинного використання чи оренди устаткування. Це може бути вигідно як для бізнесу, так і для кінцевих користувачів, які одержують доступ до необхідних ресурсів без необхідності їх покупки.

Крім того, модель спільного використання може бути використана для створення циклу використання продуктів. Наприклад, компанія може запропонувати програму обміну старих пристроїв на нові з невеликою доплатою. Старі

пристрої можуть бути відновлені та перероблені, нові можуть бути виготовлені з використанням вторинних матеріалів.

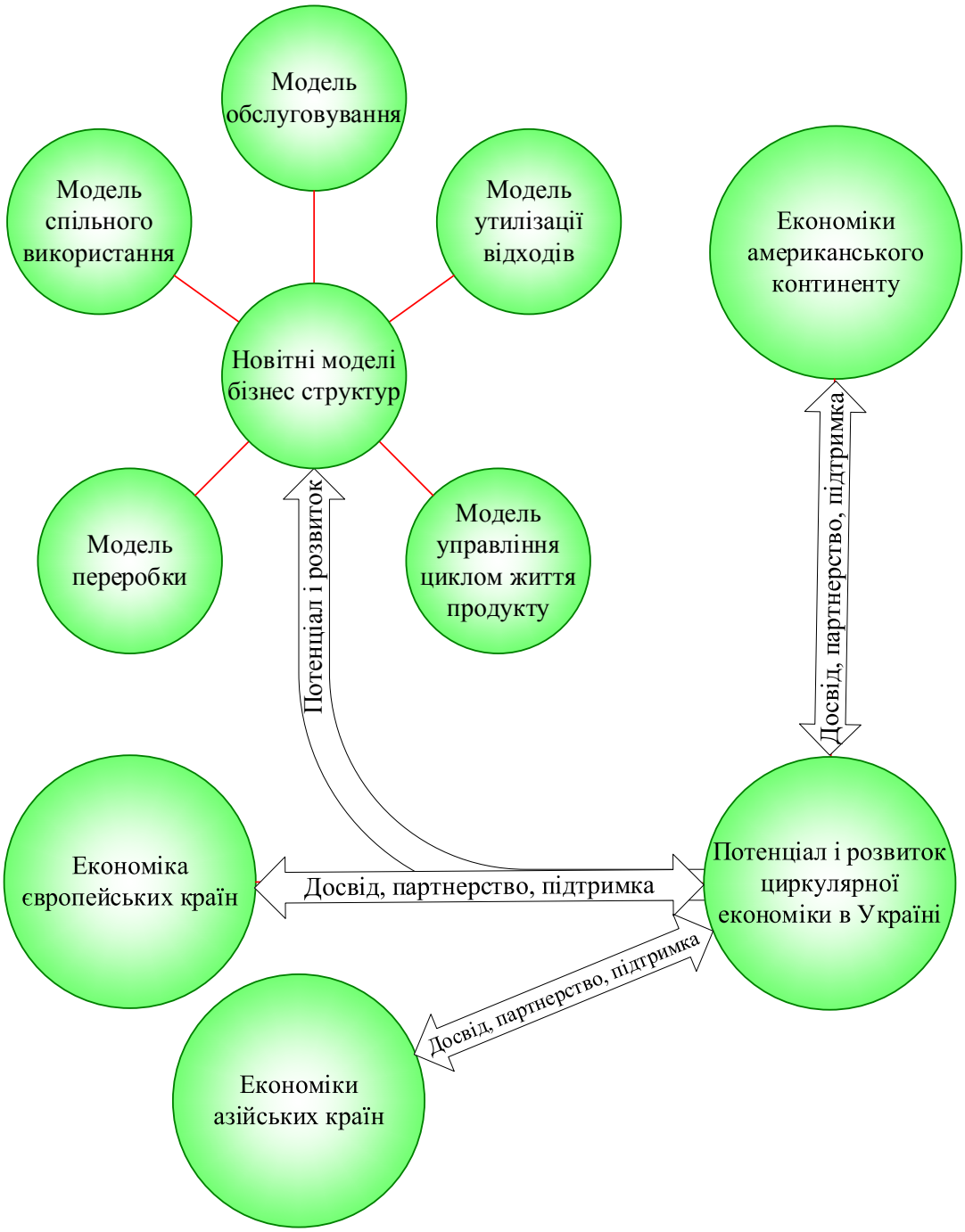

Рис. 2. Новітні моделі організації бізнесу у циркулярній економіці

Наведемо приклади бізнес-моделей спільного використання у циркулярній економіці.

Коворкінг простору. Це загальні робочі простори, які надаються декількома компаніями. Це може зменшити витрати на оренду, зменшити потребу у великій

кількості офісного обладнання та зменшити навантаження на навколишнє середовище.

Каршерінг. Це бізнес-модель, в якій автомобілі використовують кілька людей. Клієнти можуть взяти напрокат автомобіль на короткий час і платити лише за використання. Це може зменшити кількість автомобілів на дорогах, зменшити кількість викидів та зменшити витрати на володіння автомобілем.

Обмін одягом. Це бізнес-модель, яка дозволяє людям обмінюватися одягом. Клієнти можуть здати одяг для обміну, а потім вибрати інший одяг, який передавали інші клієнти. Це дозволяє зменшити кількість виробленого одягу та зменшити кількість відходів.

Відділ інструментів. Це бізнес-модель, в якій інструменти використовуються кількома людьми. Наприклад, набір інструментів для ремонту будинку може здати в оренду кілька людей. Це може зменшити витрати на інструменти для купівлі та зменшити кількість відходів.

Спільне використання енергії. Це бізнес-модель, в якій кілька компаній або власників будинків використовують одну систему енергопостачання. Наприклад, кілька будинків можуть підключитися до однієї сонячної електростанції. Це дозволяє зменшити кількість викидів та зменшити вартість енергії.

В цілому модель спільного використання є ефективним способом зменшення обсягів споживання ресурсів і зниження впливу на навколишнє середовище. Вона також може бути вигідною для бізнесу в плані зниження витрат на придбання ресурсів та збільшення лояльності клієнтів.

Модель обслуговування. У цій моделі компанії надають послуги, а ні продукти. Наприклад, компанія може надавати послугу з оренди обладнання замість його продажу.

Модель обслуговування – це бізнес-модель, у якій продукти не продаються, а надаються у найм чи за умови обслуговування. Ця модель заснована на ідеї використання ресурсів більш ефективно та довговічно, що відповідає принципам циркулярної економіки. В рамках цієї моделі бізнес-організації можуть пропонувати

своїм клієнтам можливість оренди або використання продукту на умовах обслуговування, замість того, щоб продавати його. При цьому бізнес-організація зберігає контроль над продуктом та його використанням, що дозволяє більш ефективно управляти циклом життя продукту та його ресурсами.

Модель обслуговування може бути застосована в різних сферах бізнесу, наприклад, автомобільної індустрії, де автомобілі можуть бути надані на умовах оренди або використання на час, або в області побутової техніки, де побутові прилади можуть бути орендовані або використані на умовах обслуговування. Також модель обслуговування товарів: компанії можуть пропонувати послуги для обслуговування та відновлення своєї продукції, а не продавати нові, стимулюючи споживачів до довгострокового використання продукції.

Модель оренди. Компанії можуть пропонувати послуги з прокату продуктів, наприклад, автомобілі, інструменти, меблі замість продажу. У той же час компанії не тільки заробляють на оренду, але й можуть більш ефективно керувати використанням ресурсів та продуктів.

Модель ремонту та переробки: компанії можуть пропонувати продукти для ремонту та переробки продукції, повертаючи їх до циклу споживання та зменшення відходів.

Приклади компаній, які використовують бізнес-моделі у циркулярній економіці, включають оренди взуття TOMS, освітлення Philips, Patagonia, Gud Jeans та інші.

Ця модель може принести переваги як бізнес-організаціям, і споживачам. Бізнес-організації можуть отримати додатковий дохід від оренди продуктів та більш ефективно управляти циклом життя продукту, що може знизити витрати на виробництво нових продуктів та використання ресурсів. Споживачі, у свою чергу, можуть отримати доступ до продуктів на умовах, вигідніших для них, та уникнути необхідності купувати дорогі продукти, які можуть використовуватися лише протягом короткого часу.

Наступна модель – *модель переробки*: компанії можуть збирати використані товари у споживачів та переробляти їх для повторного використання. Модель переробки у бізнесі є однією з ключових моделей у циркулярній економіці. Вона заснована на переробці відходів та використання їх знову у виробничому процесі. У цій моделі відходи розглядаються не як проблема, а як цінний ресурс.

Приклади застосування моделі переробки в бізнесі включають: переробка пластикових пляшок у нові пляшки або волокна для виробництва одягу; використання відходів деревини як паливо для виробництва енергії; використання скла, металу та паперу як сировина для виробництва нових виробів. Переробка пластикових відходів у сировини для виробництва нових продуктів – ця бізнес-модель використовує переробку пластикових відходів у сировині, які можна використовувати для виготовлення нових продуктів, таких як упаковка, контейнери та інші пластикові продукти.

Вторинне використання матеріалів. Ця бізнес-модель орієнтована на збір та обробку матеріалів, які можна використовувати знову. Прикладами таких матеріалів можна бути папером, металами, склом та пластиком.

Продукція, створена з перероблених матеріалів. Ця бізнес-модель заснована на виробництві продукції, створеної з оброблених матеріалів. Наприклад, текстильні компанії можуть використовувати оброблені матеріали для створення нового одягу та тканин.

Закритий цикл виробництва. Ця бізнес-модель заснована на створенні закритого виробничого циклу, де виробничі відходи використовуються для створення нових продуктів, а не кидаються на сміттєзвалище. Наприклад, компанія може використовувати пластикові відходи для виробництва нових пластикових продуктів.

Послуги з утилізації відходів. Ця бізнес-модель орієнтована на надання послуг утилізації відходів. Наприклад, компанія може збирати відходи з інших підприємств та обробляти їх для використання в інших виробничих процесах.

Модель переробки також може включати зворотну логістику, що означає повернення продуктів після їх використання для переробки і повторного використання. Це може бути корисно для компаній, які виробляють товари з обмеженим терміном служби або моделями, що швидко змінюються.

Застосування моделі переробки у бізнесі може призвести до економії ресурсів та зниження витрат на закупівлю сировини, що, в свою чергу, може знизити вплив на навколишнє середовище та збільшити прибутковість бізнесу.

Модель управління циклом життя продукту. У цій моделі компанії піклуються про продукт протягом усього його життєвого циклу, включаючи проєктування, виробництво, використання, переробку та утилізацію. Вона також включає врахування засобів масової інформації для підвищення обізнаності споживачів щодо важливості циркулярної економіки.

Модель управління циклом життя продукту в циркулярній економіці передбачає максимальне використання ресурсів та мінімізацію відходів протягом усього життєвого циклу продукту. Вона включає кілька етапів:

1. Проєктування продукту. На цьому етапі проєктується продукт з урахуванням його подальшого використання та можливості його переробки чи вторинного використання.

2. Виробництво. Виробництво здійснюється з урахуванням вимог щодо екологічної стійкості та ефективності використання ресурсів. Виробничі відходи та відходи від споживання утилізуються або переробляються для використання у наступних етапах.

3. Поширення. Продукт поставляється ринку з урахуванням принципів циркулярної економіки. Наприклад, продукти, які не можна переробити або використовувати повторно, мають бути зняті з виробництва.

4. Використання. Продукт використовується з урахуванням його подальшого використання та можливості його переробки або повторного використання.

5. Утилізація. Після використання продукту він утилізується з урахуванням вимог щодо екологічної стійкості та ефективності використання ресурсів.

Матеріали, які можуть бути повторно перероблені або використані, підлягають відповідній обробці.

Приклади бізнес-моделей життєвого циклу в циркулярній економіці:

1. Прокат товару. У цій бізнес-моделі компанії надають споживачам доступ до продуктів протягом певного періоду часу, а не продавати товар. Після завершення оренди продукти повертаються назад до компанії, яка може потім обробити їх або використовувати їх знову.

2. Ремонт та обслуговування. Компанії, що пропонують ремонт та обслуговування своєї продукції, розширюють свій життєвий цикл та зменшують кількість відходів.

3. Окремий збір відходів. Компанії, які включають окрему збір відходів у своїй бізнес-моделі, збільшують можливість переробки відходів та створюють нові джерела вторинної речовини.

4. Переробка. Компанії, які займаються переробкою відходів, можуть використовувати матеріали для створення нових продуктів або повернення їх у виробничий цикл, тим самим зменшуючи потребу в новій сировині.

5. Рециркуляція. Компанії, які включають рециркуляцію у своїй бізнес-моделі, можуть використовувати відходи для створення нових продуктів одного типу. Наприклад, виробник пластикових пляшок може використовувати використані пляшки для створення нових.

6. Утилізація. Компанії, які включають упорядкування у своїй бізнес-моделі, обробляють відходи, які не можуть бути оброблені або використані знову з метою їх безпечного утилізації.

Модель управління циклом життя продукту в циркулярній економіці дозволяє бізнесу максимально ефективно використовувати ресурси та мінімізувати відходи, що сприяє екологічній стійкості та економічній вигідності.

Модель утилізації відходів: компанії можуть використовувати відходи, які інакше були б викинуті як джерело нових матеріалів. Наприклад, компанія може використати перероблені пластикові пляшки для виробництва нових виробів.

Модель утилізації відходів у циркулярній економіці спрямована на максимальне використання ресурсів, зменшення відходів та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище. Замість традиційного підходу до утилізації відходів, коли вони відправляються на сміттєзвалище або спалені, в циркулярній економіці використовуються різні методи та технології для повторного використання та переробки відходів.

Однією з ключових стратегій цієї моделі є збір та поділ відходів на окремі категорії, залежно від їх типу, властивостей та потенціалу для подальшого використання. Це може включати збір та переробку біологічно розкладених відходів, переробку матеріалів, включаючи метали, скло, пластик та папір, а також використання енергії, що виділяється під час спалювання відходів.

Ще одна важлива стратегія – усунення відходів при дизайні продукту. Це означає, що виробники повинні враховувати можливість повторного використання та обробки матеріалів при створенні нових продуктів. Цей підхід також включає створення продуктів, які можна легко розібрати та обробляти.

Циркулярна економіка також використовує технології переробки, такі як хімічна переробка, механічна переробка, біологічна переробка та очищення відходів. Ці технології можуть бути використані в різних комбінаціях, щоб найбільш ефективно використовувати ресурси та мінімізувати відходи.

Модель утилізації відходів у циркулярній економіці також включає управління життєвим циклом продукту, щоб забезпечити максимальне використання продукту протягом його життєвого циклу. Це може включати продаж товарів або послуг для оренди або використання знову, а не їх продаж на постійній основі.

Приклади бізнес-моделей утилізації відходів у циркулярній економіці включають:

1. Модель переробки органічних відходів, таких як харчові відходи, сільськогосподарські відходи та інші біомаси, біоенергетика та інші цінні продукти, такі як добрива та біопластики.

2. Модель виробництва енергії від відходів – включає використання виробництва відходів за допомогою теплових процесів, таких як спалювання або газифікація.

3. Модель переробки відходів у сировини включає переробку пластикових відходів у сировини для виробництва нових продуктів, таких як композитні матеріали або текстильні волокна.

4. Модель обміну матеріалами – передбачає створення системи, в якій одна компанія може використовувати іншу компанію як сировину для її виробництва, що дозволяє уникнути вилучення нових ресурсів.

5. Модель переробки електронних відходів – включає видобуток цінних матеріалів від відпрацьованих електронних пристроїв, таких як золото, срібло, мідь та інші метали, а також їх обробка в нові електронні продукти.

Ці нові форми бізнесу можуть допомогти компаніям стати більш стійкими та ефективними, скоротивши витрати на виробництво та використання ресурсів.

Наведені моделі вже певний час проваджуються у бізнес процеси сучасних передових компаній, слід відзначити, що до лави передових інноваційних потужних компаній додаються нові, які створюються першочергово з врахуванням цих моделей та принципів циркулярної економіки, серед них, можливо навести основні:

- Unilever – компанія працює над переходом до використання пакетів, які можна обробити та обробляти;
- Ikea – компанія працює над впровадженням циклу переробки відходів, щоб зменшити кількість відходів на сміттєзвалищах і знову використовувати їх у виробництві;
- Patagonia – компанія займається виробництвом одягу з перероблених матеріалів та заохочує своїх клієнтів до ремонту та обробки своєї продукції;
- Dell – компанія створила програму для обробки старих комп'ютерів та використання оброблених матеріалів у новому обладнанні;

– Levi Strauss & Co – компанія представила програму для повернення та обробки старих джинсів;
– Coca-Cola – компанія працює над зменшенням використання пластикових пляшок і перехід до використання упаковки з оброблених матеріалів;
– H&M – компанія використовує оброблені матеріали у виробництві одягу та запускає програми для збору та обробки старого одягу;
– Interface – компанія виробляє килим із перероблених матеріалів і працює над циклом переробки відходів.

Це лише деякі приклади компаній, які впроваджують принципи циркулярної економіки у своєму бізнесі, наразі економіки світу очікують ще більшого поширення принципів циркулярності, тому є сподівання у збільшенні відсотку економік світу, які вже реалізували повний цикл економіки.

Складання бізнес-моделі компанії з урахуванням принципів циркулярної економіки може бути досить складним процесом, але в цілому він включає такі кроки:

1. Аналіз поточних бізнес-процесів та виявлення потенційних джерел відходів та втрат матеріалів.

2. Аналіз екологічного впливу. Необхідно проаналізувати вплив бізнес-процесів на навколишнє середовище, виявити та оцінити потенційні ризики та проблеми.

3. Інноваційне мислення. Циркулярна економіка потребує нових підходів та інноваційного мислення. Слід розглянути можливості переходу на альтернативні та більш екологічно безпечні матеріали, процеси та технології.

4. Визначення способів покращення бізнес-процесів з метою скорочення відходів та втрат матеріалів. Це може включати використання більш ефективних технологій, переробку відходів вторинною сировиною, повторне використання матеріалів, спільне використання ресурсів та інші методи.

5. Аналіз цінності товару. Доцільно оцінити, які компоненти продукту можна використовувати повторно або переробити для повторного використання, і які компоненти можуть бути замінені більш екологічно безпечними.

6. Оцінка можливостей розробки нових продуктів або послуг, заснованих на принципах циркулярної економіки, таких як продукти з тривалим терміном служби, продукти з можливістю переробки, послуги зі спільного використання та інші.

7. Розробка бізнес-моделі, яка враховує принципи циркулярної економіки та включає використання вторинних ресурсів, спільне використання ресурсів, управління життєвим циклом продуктів, переробку відходів та інші аспекти.

8. Розробка метрик та індикаторів для оцінки ефективності бізнес-моделі та відстеження досягнення цілей, пов'язаних із принципами циркулярної економіки.

9. Реалізація бізнес-моделі та постійний моніторинг її ефективності з метою постійного вдосконалення та покращення.

Важливо розуміти, що бізнес-модель, що базується на принципах циркулярної економіки, може бути унікальною для кожної компанії і залежить від її специфічних бізнес-процесів, продуктів та послуг.

Прогноз витрат компанії на бізнес-процеси в циркулярній економіці залежить від безлічі факторів, таких як галузь, масштаб і складність бізнесу, ринкова конкуренція та інші. Однак, загалом, можна виділити кілька факторів, які можуть вплинути на витрати компанії на циркулярну економіку.

Початкові інвестиції в обладнання та технології переробки та утилізації відходів. У більшості випадків, впровадження циркулярної економіки вимагатиме значних інвестицій у переробку та утилізацію відходів. Ці інвестиції можуть бути значною мірою окупними, але вимагатимуть значних початкових витрат.

Витрати навчання персоналу. Впровадження циркулярної економіки може вимагати додаткового навчання персоналу компанії, оскільки нові процеси та технології вимагають додаткових знань та навичок.

Витрати на збирання та переробку відходів. Для реалізації циркулярної економіки необхідно організувати збирання та переробку відходів. Це може

вимагати додаткових витрат на збирання та транспортування відходів, а також на переробку матеріалів.

Витрати утилізацію відходів. Деякі види відходів можуть вимагати спеціальної утилізації, що може призвести до додаткових витрат.

Витрати на сертифікацію та відповідність стандартам. Для участі у циркулярній економіці необхідно відповідати певним стандартам та вимогам. Це може вимагати додаткових витрат на сертифікацію та відповідність стандартам.

Загалом, витрати на бізнес процеси в циркулярній економіці можуть бути вищими, ніж у традиційній економіці, але в той же час ці витрати можуть окупатися за рахунок економії ресурсів та зниження витрат на закупівлю нових матеріалів. Однак, для складання точного прогнозу витрат необхідно провести детальний аналіз конкретної компанії.

Слід розуміти, що кожна країна та кожні економічні об'єднання країн світу отримують потужні виклики щодо застосування принципів циркулярності, частина них вирішується самостійними діями країни, бізнесу, домогосподарства, однак є і ті, які мають ланцюговий характер і потребують колективного вирішення.

Впровадження циркулярної економіки в Європі зіткнулося з кількома проблемами, включаючи:

1. Відсутність стандартизації та правил. В даний час немає єдиних стандартів для визначення того, що слід враховувати у продукті у циркулярній економіці, а також чітких правил для оцінки ефективності циркулярних рішень. Це ускладнює розвиток циркулярних бізнес-моделей та оцінку їх економічної ефективності.

2. Високі інвестиційні витрати. Деякі циркулярні рішення можуть бути дуже дорогими для впровадження, особливо якщо потрібна модернізація існуючої інфраструктури. Це може обмежити прийняття циркулярних рішень підприємствами.

3. Труднощі в закупівлях. У деяких галузях важко знайти постачальників, які можуть забезпечити продукцію, що відповідає вимогам циркулярної економіки. Це може ускладнити запуск нових циркулярних бізнес-моделей.

4. Необхідність зміни поведінки споживачів. Циркулярна економіка вимагає зміни поведінки споживачів, наприклад, стосовно утилізації відходів та розширення життєвого циклу продуктів. Це може бути важко реалізувати за короткий час.

5. Низька готовність до співпраці. Циркулярна економіка часто вимагає співпраці між різними секторами та секторами економіки. У Європі багато компаній та державних організацій не завжди готові до такої співпраці, що це може ускладнити розробку та реалізацію циклових рішень.

Зрозуміло, що не лише країни Європи мають суттєві системні перепони у розвитку циркулярної економіки. Введення циркулярної економіки на американському континенті також стикається з низкою проблем, включаючи:

1. Відсутність національної стратегії. На відміну від деяких європейських країн, немає єдиної національної стратегії переходу до циркулярної економіки на американському континенті.

2. Низький рівень свідомості. Загалом, американське суспільство не так широко усвідомлює циркулярну економіку, як, наприклад, в Європі.

3. Нерівномірний розподіл знань та ресурсів. У США та Канаді національні та регіональні програми циркулярної економіки розвиваються нерівномірно залежно від регіону. У деяких місцях рівень розвитку циркулярної економіки високий, а в інших – низький.

4. Відсутність регулювання. На американському континенті немає законодавчих актів, які безпосередньо вимагатимуть компаніям перейти на циркулярну економіку.

5. Недолік інвестицій. На відміну від Європи, де уряди активно інвестують у циркулярну економіку, інвестиції в цю сферу залишаються відносно низькими на американському континенті.

Важливість впровадження принципів циркулярності визнають і у Азіатському континенті, який також зіткнувся з кількома базовими проблемами в реалізації принципів циркулярної економіки:

1. Відсутність ресурсів. Багато азіатських країн, включаючи Індію та Китай, є найбільшими споживачами та виробниками матеріалів та ресурсів, але вони також стикаються з обмеженими ресурсами. Це створює додаткові проблеми для переходу на модель економіки на основі ефективного використання ресурсів.

2. Недолік інфраструктури. Багато азіатських країн також стикаються з обмеженнями в галузі інфраструктури для переробки відходів та збору вторинної сировини. Це означає, що в багатьох випадках відходи продовжують накопичуватися, замість того, щоб знову переробляти та використовувати.

3. Труднощі в законодавчому регулюванні. Багато азіатських країн також стикаються з труднощами в законодавчому регулюванні в галузі переробки відходів та управління ресурсами. Відсутність чіткого законодавства та правил може перешкоджати розвитку нових бізнес-моделей та збільшити інвестиції в сектор циркулярної економіки.

4. Низька обізнаність. Споживачі та підприємства в Азії ще не зрозуміли необхідності переходу до циркулярної економіки і не мають достатньої обізнаності про цю тему. Це означає, що необхідно провести додаткові кампанії та заходи, щоб підвищити обізнаність та залучити до цієї області більше зацікавлених сторін.

Українські реалії бізнес середовища демонструють популяризацію та підтримку циркулярної економіки, аналітичних даних про неї досі недостатньо. Проте є кілька звітів та досліджень, які дають уявлення про поточну ситуацію та потенціал розвитку циркулярної економіки в Україні. Наприклад, дослідження EBRD (Європейський банк реконструкції та розвитку) «Потенціал циркулярної економіки в Україні» наголошує на тому, що Україна має великий потенціал для розвитку циркулярної економіки в таких галузях, як агропромисловість, будівництво, металургія, текстиль та електроніка. Водночас автори дослідження

зазначають, що існує низка перешкод для розвитку циркулярної економіки в Україні, таких як недостатній розвиток інфраструктури, відсутність фінансування, слабкі механізми регулювання тощо.

Крім того, існує низка проєктів та ініціатив в Україні, які мають на меті розвиток циркулярної економіки. Наприклад, проєкт «Циркулярна економіка в Україні» фінансується Європейським союзом та спрямований на створення платформи для обміну досвідом, створення мереж, підтримки та фінансування циркулярних підприємств.

Як і кожна країна світу у провадженні циркулярних принципів економіки Україна стикається з низкою проблем:

1. Відсутність юридичної рамки та національної стратегії. На даний момент в Україні немає закону про циркулярну економіку, а також немає національної стратегії її виконання. Це ускладнює розробку нових бізнес-моделей та інновацій у цій галузі.

2. Низька обізнаність про суспільство. Мало людей в Україні усвідомлюють концепцію циркулярної економіки, що призводить до низького попиту на продукцію, створені відповідно до принципів циркулярності.

3. Відсутність фінансових ресурсів. Багато компаній не готові інвестувати в розвиток циркулярних технологій, оскільки вони вважають їх дорогими та ризикованими.

4. Відсутність експертизи та професійних знань. Українські компанії не завжди мають достатню експертизу в галузі циркулярної економіки, що ускладнює розвиток інновацій та нових бізнес-моделей.

5. Проблеми в зборі та переробці відходів. В Україні виникає проблема збору та переробки відходів, що ускладнює реалізацію циркулярних принципів економіки.

6. Відсутність підтримки з боку держави. Держава не завжди готова надати компаніям достатню підтримку та стимули для впровадження циркулярних технологій та бізнес-моделей.

В Україні циркулярна економіка знаходиться на початковому етапі розвитку, але вже існує ряд факторів, які допомагають підприємствам будувати бізнес, враховуючи принципи циркулярної економіки. Звісно, вони не у повній мірі покривають потреби бізнесу, однак серед них потрібно відзначити наступні:

1. Законодавство. У 2020 році був прийнятий закон «Про вторинні сировинні ресурси», який зобов'язує підприємства повідомляти про створення системи збору, обробки та використання відходів. Цей закон стимулює розвиток ринку вторинної сировини та створення нових бізнес-моделей.

2. Міжнародні установи. В Україні є проєкти, які фінансуються міжнародними організаціями та спрямовані на підтримку розвитку циркулярної економіки в країні. Такі проєкти забезпечують доступ до експертизи та інвестицій, що допомагає компаніям розвивати нові ринки та бізнес-моделі.

3. Інноваційний потенціал. В Україні існує ряд інноваційних підприємств та стартапів, які розробляють нові технології та бізнес-моделі з урахуванням принципів циркулярної економіки. Це може призвести до створення нових ринків та стимулювання конкуренції.

4. Зростаючий попит на екологічно чисті товари та послуги. Щороку українські споживачі все частіше зацікавлені в екологічній стороні товарів та послуг, що призводить до збільшення попиту на продукцію, створену за допомогою принципів циркулярної економіки.

5. Освіта. В Україні все більше уваги приділяється освіті в галузі циркулярної економіки. Нові практичні курси, тренінги та майстер класи допомагають покращити кваліфікацію та висвітлити відповідні теми в цій галузі.

6. Співпраця. Співпраця між підприємствами, науковими та освітніми установами допомагає розвивати бізнес та інновації в галузі циркуляції.

Україна має великий потенціал для розвитку циркулярної економіки завдяки своїм природним ресурсам, наявності висококваліфікованої робочої сили та промислової бази. Ось кілька можливостей для українського бізнесу у циркулярній економіці.

Переробка відходів. Україна може використовувати відходи як сировину для виробництва нових продуктів, таких як біопаливо, добрива, будівельні матеріали, текстиль та ін.

Екологічно чиста енергія. Україна має потенціал для виробництва екологічно чистої енергії з відновлюваних джерел, таких як сонячна та вітрова енергія. Це дозволяє скоротити залежність від іноземних постачальників та знизити екологічне навантаження.

Утилізація та переробка води. Україна може використовувати сучасні технології для очищення та повторного використання води, що дозволяє знизити споживання прісної води та захистити довкілля.

Стійке землеробство. Україна має величезний потенціал для розвитку сталого землеробства, що дозволяє виробляти продукти харчування без використання небезпечних хімічних добрив та пестицидів.

Підвищення енергоефективності. українські компанії можуть впроваджувати сучасні технології для підвищення енергоефективності виробничих процесів, що дозволяє скоротити витрати на енергію та знизити навантаження на довкілля.

Розробка циркулярних бізнес-моделей. Українські компанії можуть створювати циркулярні бізнес-моделі, які дозволяють продовжити життєвий цикл продукту та скоротити споживання ресурсів. Наприклад, виробники меблів можуть пропонувати оренду або відновлення старих екземплярів, а не тільки продавати нові.

Ці та інші можливості дозволяють українським компаніям не лише знизити негативний вплив на оточення, а й підвищити рейтинг серед країн світу щодо імплементації принципів циркулярності, а також розвинути власну експертизу та провадити обмін сучасним досвідом такої імплементації. В Україні вже є низка компаній, які активно використовують інновації у рамках циркулярної економіки. Ось деякі з них:

– Dnipro Eco Energy – компанія, яка займається переробкою побутових та небезпечних відходів в електроенергію за допомогою технології піролізу;

– Eco-Flex – виробник меблів та елементів інтер'єру з перероблених пластикових відходів;
– Recycle Studio – компанія, яка займається переробкою текстильних відходів у нові текстильні вироби, а також проводить майстер-класи з переробки відходів для школярів;
– UFuture – інвестиційна компанія, яка інвестує у проєкти з утилізації відходів та впровадження нових технологій у циркулярній економіці.

Ці компанії демонструють, що в Україні вже є підприємці, які готові інвестувати в циркулярну економіку та використовувати інноваційні технології для вирішення екологічних проблем. Також є ще низка компанії які тільки почали свою інноваційну діяльність, які запроваджують принципи циркулярної економіки у свій бізнес. Наприклад, компанія «Екоінтенсив» займається переробкою відходів вторсировини, а також виробництвом товарів із перероблених матеріалів. Ще одна компанія, яка використовує принципи циркулярної економіки, це «Планета Крафта», яка виготовляє екологічно чисту упаковку для продуктів із перероблених матеріалів. Також існують компанії, що займаються обміном товарів або їх ремонтом, наприклад сайт rozetka.com.ua та сервіс Repair.ua відповідно.

Законодавча база для підприємств циркулярної економіки в Україні перебуває на стадії розвитку. У 2021 році Верховна Рада України ухвалила Закон «Про вторинні сировинні матеріали та відходи», який регулює відносини в галузі управління відходами та вторинними сировинними матеріалами, а також встановлює вимоги до організації їх переробки. Крім того, є деякі нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств в окремих галузях циркулярної економіки. Наприклад, для поводження з небезпечними відходами їх переробки застосовується Закон «Про поводження з відходами», для використання поновлюваних джерел енергії – Закон «Про альтернативні джерела енергії», для еко-дизайну – Закон «Про охорону навколишнього середовища».

Загалом законодавча база України в галузі циркулярної економіки все ще вимагає подальшого вдосконалення та розвитку, щоб створити сприятливі умови для розвитку бізнесу у цій галузі.

Європейський Союз надає значну допомогу Україні у розвитку циркулярної економіки як частину загальної стратегії сталого розвитку регіону. Наприклад, ЄС фінансує проєкти з модернізації відходів та управління ресурсами, надає технічну підтримку та спільно з українським урядом створює програми, спрямовані на заохочення та розвиток екологічно стійких практик у бізнесі.

Крім того, Європейський Союз підтримує українські компанії, які працюють у сфері циркулярної економіки, шляхом надання фінансових інструментів та доступу до ринків ЄС. ЄС також сприяє зміцненню законодавства, що регулює циркулярну економіку в Україні, що може сприяти розвитку цієї галузі. Європейський Союз має кілька програм, які допомагають іншим країнам у розвитку циркулярної економіки:

1. «Switch to Green» – це ініціатива, спрямована на сприяння країнам-партнерам ЄС у переході на зелену економіку. Вона включає фінансування проєктів у галузі енергетики, мобільності, водоуправління та управління відходами.

2. «EU4Environment» – це програма, яка допомагає країнам-партнерам ЄС у досягненні цілей зі сталого розвитку та захисту навколишнього середовища. Вона включає сприяння у розвитку законодавства, обмін досвідом і фінансування проєктів.

3. «Horizon Europe» – це програма, яка фінансує дослідження та інновації у різних галузях, включаючи циркулярну економіку. Вона може бути корисною для країн-партнерів ЄС, які хочуть посилити свої дослідницькі та інноваційні можливості.

4. «Circular Economy Missions» – це ініціатива, спрямована на сприяння міжнародному співробітництву та обміну досвідом у галузі циркулярної економіки. Вона включає організацію місій і візитів, щоб показати передовий досвід і кращі практики в цій галузі.

Узагальнюючи дослідження можливо встановити, що циркулярна економіка та її принципи знайшли реалізацію у світовій економіці, економіках країн, економіках бізнесу та домогосподарств. Сформувалась потужна теоретична база, яка підтримується низкою урядових ініціатив, законодавчих актів та не урядових проєктів та грантів в Україні. У країнах-партнерів впровадження принципів циркулярності у життєдіяльність держави, бізнесу та громадянина, також як і в Україні зазнає суттєвих викликів та перепон, з якими доводиться боротися за допомогою переосмислення всього циклу видобування, виробництва та утилізації, що підсилює складність імплементації цих принципів до економіки країни. Можливо говорити, що кожна країна, кожен бізнес, кожен континент має різні бар'єри на цьому шляху, однак вони дуже типові і можливо знаходити їм загальне рішення. Найбільш активні елементи економіки – бізнес-структури починають впроваджувати принципи циркулярності під час заснування чи вже існуючому бізнес процесі, це дозволило вже у теоретичний рівень виокремити низку сучасних бізнес-моделей, а саме: модель обслуговування, модель спільного використання, модель переробки, модель утилізації відходів, модель управління життєвим циклом продукту. Ці бізнес-моделі потребують суттєвого перерахунку витратної та організаційної складової, тому започаткування нового бізнесу, який базується на принципах циркулярності розглядається більш простою реалізацією. Під час впровадження принципів у вже існуючу бізнес-модель слід враховувати серед іншого і поведінку зовнішнього середовища, специфіку взаємодії с партнерами та споживачами, тощо.

Список використаних джерел

1. Iakovenko, V., Pavlov, R., Pavlova, T., Levkovich, O. (2023). Transformational Opportunities for Business Entities in the Circular Economy. In: Koval, V., Kazancoglu, Y., Lakatos, ES. (eds) Circular Business Management in Sustainability. ISCMEE 2022. Lecture Notes in Management and Industrial Engineering. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-23463-7_6
2. Webster, K.: A circular economy is about the economy. Circ. Econ. Sustain. 1(1), 115-126 (2021). https://doi.org/10.1007/s43615-021-00034-z
3. The circularity gap report 2022. https://www.circularity-gap.world/2022.
4. Saeed, K.: System dynamics: a disruptive science a conversation with Jay W. Forrester, founder of the field. SSRN Electr. J. (2013). https://doi.org/10.2139/ssrn.3504274

5. A fracking great Ponzi scheme (2019). Electrical Review. URL: https://electricalreview.co.uk/2019/09/10/a-fracking-great-ponzi-scheme/.
6. Andreucci D, García-Lamarca M, Wedekind J, Swyngedouw E. (2017) Value grabbing: A political ecology of rent. Capitalism Nature Socialism, 28(3): 28-47. https://doi.org/10.1080/10455752.2016.1278027.
7. Barrowclough D, Deere Birkbeck C. (2020). Transforming the global plastics economy. Global Economic Governance Programme Bezemer D, Hudson M. (2016). Finance is not the economy: reviving the conceptual distinction. J Econ Issues 50(3):745-768
8. Foundational Economy. (2021) URL: https://foundationaleconomy.com/introduction/.
9. Novel applications, Ecological Footprint calculators and communication. (n.d.). The Ecological Footprint, 114-142. https://doi.org/10.4337/9780857936967.00010
10. Hoekstra, A. Y. (2009). Human appropriation of natural capital: A comparison of ecological footprint and water footprint analysis. Ecological Economics, 68(7), 1963-1974. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2008.06.021
11. Karakaş, H. (2021). Start for Sustainable Development: Ecological Footprint. Transitioning to Quality Education. https://doi.org/10.3390/books978-3-03897-893-0-5
12. Building a network for the Ecological Footprint community. (n.d.). The Ecological Footprint, 143-173. https://doi.org/10.4337/9780857936967.00011
13. Ansorge, L. (2021). Net consumption method does not provide helpful insights regarding the blue water footprint of hydroelectricity. Ecological Indicators, 126, 107681. https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2021.107681
14. Sengupta, R. (2013). Ecological Footprint. Ecological Limits and Economic Development, 92-104. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198081654.003.0005
15. Majeed, M. T. (2021). Financial development and ecological footprint nexus. Foundations of a Sustainable Economy, 189-219. https://doi.org/10.4324/9781003010579-14
16. Яковенко В. С., Ткаліч Д. К. Особливості механізму управління інноваційними процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. №12. С. 93-98.
17. Казеян Н. К., Яковенко В. С. Моделювання «життєздатності» суб'єктів креативної економіки *Науковий журнал «Економіка: реалії часу»*. 2020. № 45, С. 78-86.

2 ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Т. В. Гринько

Т. З. Гвініашвілі

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасні підприємства в усьому світі для забезпечення конкурентоспроможності, життєздатності та прибутковості мають час від часу змінювати спосіб функціонування та відповідно бізнес-процеси. Глобальний простір є швидко мінливим, і підприємствам, щоб скористатися перевагами нових ринків, необхідно враховувати динаміку їх розвитку та конкуренцію, а отже, радикально змінювати управлінські процеси, спосіб ведення бізнесу, стратегію діяльності тощо.

Забезпечення підприємством конкурентних переваг або бізнес-вигід безпосередньо залежить від здатності топменеджменту ефективно взаємодіяти зі співробітниками, забезпечувати прибуткову та своєчасну адаптацію до ринкових змін, формувати імідж підприємства у споживачів. Конкурентоспроможність визначають такі основні чинники: гнучкість, інновації, якість продукції та продуктивність.

Сучасне турбулентне середовище потребує від підприємницьких структур організаційної гнучкості. Згідно із звітом Pulse of the Profession успішні організації застосовують ретельне управління змінами, щоб краще адаптуватися до змін ринкових умов. У звіті зазначено, що 92% організацій з високим рівнем управління змінами мають високу або помірну гнучкість [65]. Управління змінами можна розглядати як здатність вносити в організацію зміни, засновані

на забезпеченні ефективного та швидкого задоволення потреб у масштабах усього підприємства. Для того щоб організація залишалася конкурентоспроможною, всі процеси, системи та стратегії мають постійно розвиватися та оновлюватися.

Оскільки сьогодні застосування цифрових бізнес-моделей стало нормою для будь-якої організації, наявність конкурентного важеля, такого як управління змінами підприємства, що може підвищити здатність економічного суб'єкта реагувати на конкурентну загрозу, робить його необхідною компетенцією для подальшого стратегічного успіху. Підтримка співробітників із використанням нових технологій сприяє швидкій реалізації змін, одночасно допомагаючи впроваджувати нові цифрові інструменти в поточну діяльність підприємства. Управління змінами надає інструменти для розуміння повного діапазону змін, які відбуваються в організації, і може визначити оптимальний підхід для забезпечення прихильності з боку тих, кого ці зміни стосуються. Слід зазначити, що управління змінами на підприємствах необхідне не лише тоді, коли виникають кризові ситуації, але і за умов їх стабільного розвитку. Для того щоб вижити на ринку і підвищити рівень конкурентоспроможності, кожне підприємство має вирішити завдання адаптації до зовнішнього середовища та впровадження відповідних змін.

Однак з урахуванням сучасних реалій зміни та непередбачувані ситуації відбуваються дедалі частіше та швидше як у керівників, так і в колективі, і досить мало залишається універсальних сценаріїв вирішення проблем та нейтралізації негативного впливу з боку зовнішнього середовища. Основні проблеми, пов'язані з управлінням змінами на підприємстві, систематизовано на рис. 1.

Незважаючи на великий спектр існуючих інструментів щодо управління змінами, на кожному підприємстві реалізується свій індивідуальний сценарій, обумовлений специфікою діяльності та набором наявних ресурсів. Але в будь-якому випадку ініціювати зміни повинні власники та топменеджмент підприємства. Прийняттю рішень про зміни передує визначення критеріїв і показників, які в першу чергу характеризують рівень розвитку та фінансову стійкість підприємства,

а саме: рівень прибутку, фінансова стійкість, собівартість продукції (послуг), технології виробництва, конкурентні переваги, ринкове становище, продуктивність праці та ін. За таких обставин, виключно за умови наявності чіткої стратегії розвитку підприємства, системи середньо- та довгострокових цілей і впровадженої системи KPI або BSC в організації, зміни приведуть до бажаного кінцевого результату, а за рахунок перелічених інструментів керівництво зможе здійснювати контроль за досягненням стратегічних цілей підприємства. В іншому разі управління змінами має локальний і тимчасовий характер.

Рис. 1. Систематизація основних проблем управління змінами суб'єктів підприємництва

Менеджменту відводиться важлива організаторська роль, що включає процеси бюджетування, планування, спільної організації та контролю за реалізацією змін. У сучасному турбулентному середовищі, коли частота та загрози зовнішнього негативного впливу на підприємство постійно збільшуються, менеджменту організацій для досягнення ефективності діяльності необхідно швидше реагувати на зміни. Із зростанням динаміки змін зовнішнього середовища з'являються додаткові, а іноді нові за своєю сутністю ризики, що дестабілізують ситуацію на підприємстві. Маючи інформацію, знання та досвід, менеджери можуть лише прогнозувати ймовірність настання тих чи інших змін, масштаб їх впливу та тривалість. Розроблення та прийняття рішень, безперечно, є однією з найважливіших функцій менеджменту. У разі некомпетентності топменеджменту прогнози та очікування можуть не виправдатися, а управлінські рішення виявитися помилковими. Тому постає завдання забезпечення відповідного рівня компетентності топменеджменту на всіх рівнях управління та впровадження заходів щодо навчання персоналу підприємства.

У більшості випадків будь-які зміни на підприємстві зустрічають з опором. Як відомо, опір змінам формується на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та організаційному. Головною проблемою може стати відсутність чи недостатня розвиненість гнучких навичок, головним чином в осіб, які приймають рішення, та в персоналу загалом. Лідерство, зокрема, виконує функцію мотивації, сприяє загальній мобілізації та налаштуванню колективу на зміни. Зрештою ефективність змін залежить від того, як колектив змінює свою поведінку, як кожен працівник змінює своє мислення. У такій складній системі, як підприємство, це потребує злагодженості та координації дій. Таким чином, постає завдання формування імпульсу до змін. І щоб вони були успішними, співробітники підприємства повинні змінювати своє мислення. Тож, для подолання опору змінам необхідна демонстрація компетентностей, лідерські якості та конкурентоспроможне мислення ініціатора змін.

Як зазначено вище, управління змінами – це безперервний процес. В умовах невизначеності й обмеженості ресурсів підприємство має оперативно реагувати

на несподівані запити та виклики. Алгоритм роботи над проблемами, які виникають, включає етап їх аналізу, під час якого може виявитися, що навіть стандартна проблема може стати точкою зростання, а отже, причиною глобальних змін в організації.

Останнім часом важливим предметом дискусій бізнес-спільноти у всьому світі стала четверта технологічна революція. З одного боку, вона радикально змінює формати взаємодії людей та забезпечує доступність нових технологій, а з іншого – призводить до глобальних змін архітектури світової економіки. Зміни відбуваються досить стрімко, через що знецінюються такі традиційні фактори конкурентоспроможності, як дешева робоча сила та інші ресурси. Водночас велика увага приділяється віртуальній реальності, інтелектуальним технологіям, системам штучного інтелекту, роботизації та нейронним мережам як ключовим чинникам цифровізації світової економіки.

Отже, під впливом цифровізації трансформується характер економічної кон'юнктури, що потребує підвищеної уваги до механізмів управління конкурентними перевагами підприємств. Динамічна здатність підприємства успішно здійснювати свою діяльність у складному конкурентному середовищі, вміння швидко адаптуватися до мінливих умов ринку, активно використовуючи інтелектуальний та кадровий потенціал, сприймається як чинник конкурентоспроможності в цифровій економіці. У зв'язку зі зростаючими темпами цифровізації економіки особливої актуальності набувають питання адаптації підприємств до нових умов функціонування, а також підвищення рівня їх конкурентоспроможності внаслідок впливу цифрових технологій на здійснення підприємницької діяльності та трансформацію конкурентних переваг підприємства.

Цифрова трансформація розглядається сьогодні як перехід підприємства до цифрового бізнесу через зміну культури організації та впровадження нових інформаційних технологій, що розширюють умовні межі організації та дозволяють їй функціонувати як частині інформаційної екосистеми. У цей період найважливішим завданням бізнесу є пошук та впровадження нових рішень, які більшою мірою відповідають потребам ринку та мають мінімальні ризики.

У вирішенні актуальних завдань бізнесу провідну роль відіграють методи й інструменти бізнес-аналізу, що дозволяють у реальних умовах забезпечити одержання достовірної інформації та знижують невизначеність при прийнятті рішень. Швидкість і висока якість цього процесу сприяють своєчасному впровадженню змін, які підтримують конкурентні переваги організації. У той же час переходу підприємств на цифровізацію перешкоджають такі об'єктивні причини, як застаріле обладнання, що технічно не дозволяє забезпечити цифровізацію виробничих процесів; відсутність можливості фінансування технічного переозброєння застарілого виробництва; неготовність персоналу до сприйняття нових технологій і цифрових інструментів здійснення бізнес-процесів та поточних виробничих операцій. Істотною проблемою залишається різний рівень можливостей суб'єктів підприємництва до розвитку та впровадження цифрових технологій. Однак, усвідомлюючи неминучість адаптації та переходу на шлях сучасного функціонування, підприємницькі структури повинні зміцнювати імідж і підвищувати конкурентоспроможність товарів саме за рахунок маневреності й адаптивності їх бізнес-процесів. Зміна організаційної політики, впровадження інноваційних технологій та комунікацій, які допомагають розширити можливості компанії та формують унікальну систему взаємодії, також є важливим аспектом цифрової трансформації. Сьогодні поняття «конкурентоспроможність підприємства» трансформується в цифрову конкурентоспроможність, основними складовими якої є економічні показники, мислення персоналу та здатність підприємства адаптуватися до трендів цифровізації.

Еволюцію становлення цифрової економіки та її вплив на традиційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств досліджують такі науковці, як П. Гринько, В. Жуковська, С. Коляденко, К. Краус, Н. Краус, В. Ляшенко, О. Вишневський, П. Пуцентейло, О. Гуменюк, І. Тарасенко, Н. Гавриленко, В. Фостолович. Серед зарубіжних фахівців слід відзначити роботи таких авторів, як А. МакАфі, Д. Креісс, Д. Сміт, Д. Тапскотт, Дж. Ліклайдер, Е. Вільямс, Е. Петерс, К. Мюллер, М. Карлберг, Н. Негропонте, П. Вайл, С. Бранд, С. Бреннан, С. Ворнер та ін.

Дослідження впливу цифровізації економіки на інституційне середовище розпочалися зовсім недавно, причому практично одночасно з дослідженнями самої цифрової економіки. Аналізуючи основні підходи до розуміння сутності цифрової економіки, А. Кузнєцова та Г. Чмерук дійшли висновку про необхідність фундаментальних змін, без яких неможливий успішний перехід до цифрової моделі економічного розвитку (рис. 2) [23].

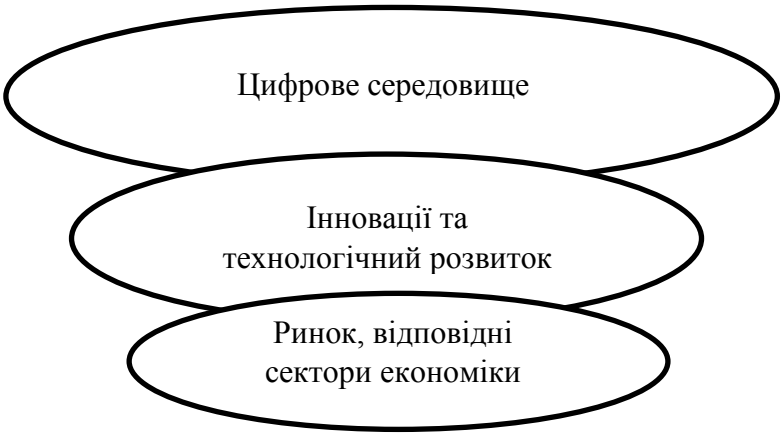

Рис. 2. Цифрова модель економічного розвитку

Складено за [23]

Л. Лігоненко вважає, що процес розвитку сучасних підприємств пов'язаний із діджиталізацією в умовах неоекономіки. Діджиталізація сприяє «спрощенню та прискоренню аналітики великих баз даних, забезпеченню автоматизації всіх видів діяльності (основної та допоміжної, операційної, інвестиційної, фінансової), поліпшенню комунікації з клієнтами, постачальниками, партнерами та всіма інститутами зовнішнього середовища, формуванню нових засад взаємодії в межах підприємства – між підрозділами, працівниками, менеджментом, переходу до нових організаційних форм господарювання (мережева та віртуальна економіка)» [26]. М. Устенко визначає діджиталізацію як радикальні зміни, що відображають повсюдне проникнення цифрових технологій у будь-які бізнес-процеси, їх оптимізацію, підвищення продуктивності та поліпшення комунікаційної взаємодії зі споживачами. Діджиталізація сприяє значному вдосконаленню функціонування

суб'єктів підприємництва, здійснення бізнес-операцій та зменшенню обсягів фінансових витрат на їх підтримку [37].

Л. Лазебник та В. Войтенко трактують цифрову економіку «як економіку, що заснована на передачі даних, які завдяки сучасним можливостям їх генерування, аналізу і наступного прийняття рішень перетворюються на цінний ресурс» [25].

На думку Л. Кльоби, цифрові технології незалежно від галузевої приналежності виступають основою продуктових та виробничих стратегій підприємства. Зміни, що викликає застосування цифрових технологій, спричиняють трансформацію традиційних моделей бізнесу, виробничих ланцюгів та процесів, що зрештою зумовлює появу нових товарів, продуктів, послуг, платформ та інновацій [20].

Слід відзначити три основних напрями досліджень зарубіжних науковців щодо впливу цифрових технологій на інституційне середовище:

– вплив цифрових технологій у межах концепції інституційно-правової логіки;

– вплив цифрових технологій на рівень трансакційних витрат;

– моделювання еволюції цифрової економіки з урахуванням інституційного середовища.

Впливу цифрових технологій у рамках концепції інституційної логіки присвячено роботу К. Френкен, Т. Васкелайнен, Л. Фюнфшилінг, Л. Пісцічеллі [47], де розглянуто зростаючу напруженість між платформами онлайн-економіки, фірмами, регуляторами та діючими профспілками. Оцінку правовим наслідкам запровадження цифрових технологій надає А. Гарсія [51]. Він вважає, що цифрова економіка має бути проаналізована в рамках позитивно-правових засад. На його думку, створення таких технологій, як «штучний інтелект, Інтернет речей, Big Data та інтелектуальна економіка з використанням блокчейну та криптовалют, призводить до появи шостого виміру прав людини» [51].

Друга група робіт містить дослідження впливу цифрових технологій на рівень трансакційних витрат. Зокрема, автори статті [46] аналізують вплив заходів щодо спрощення процедур торгівлі в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні з використанням даних глобального огляду ООН. Результати аналізу свідчать, що повна реалізація

обов’язкових і необов'язкових заходів Trade Facilitation Agreement у рамках WTO разом з іншими транскордонними заходами щодо спрощення процедур торгівлі (спрощення цифрової торгівлі) згідно з прогнозами знизить торгові витрати більш ніж на 26%, скоротивши при цьому міжнародні трансакційні витрати в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні приблизно на 1,2 трлн дол. на рік.

Аналізуючи вплив цифрових платформ на рівень трансакційних витрат на ринку праці, Я. Драгокупіль та А. П’ясна [45] дійшли висновку, що створення ринку за рахунок зниження операційних витрат, а отже, усунення ринкових збоїв є ключем до розуміння природи економіки цифрової платформи. Однак лише зниження трансакційних витрат недостатньо для розуміння впливу ринкових рішень на платформи. Процес насправді спричиняє перерозподіл витрат або ризиків між учасниками ринку, результати якого опосередковуються інститутами або правилами та ринковою владою суб’єктів. У статті [42] досліджено організаційні параметри ієрархії та ринку в рамках підходу операційних витрат й оцінювання впливу інформаційних технологій на трансакції та витрати узгодження. Авторами запропоновано нову на той момент (1993 р.) інтерпретацію ролі інформаційних технологій у скороченні витрат на координацію як спосіб зниження інформаційного потоку. Це звичайно викликає деякі сумніви із сучасної точки зору, оскільки вже відомо, що з розвитком інформаційних технологій інформаційні потоки лише збільшуються.

Моделюванню еволюції цифрової економіки присвячено статтю Ф. Ландіні [58]. У запропонованій ним моделі особливості цифрового простору, які поширюються в економіці, виникають «у результаті ендогенної адаптації (коеволюції) користувальницьких переваг (культури або, іншими словами, інститутів) і дизайну цифрових платформ (цифрових технологій)» [58]. К. Шваб акцентує увагу на тому, що в цифровій економіці з’являються нові технології, при об’єднанні яких ефективність того чи іншого процесу збільшується і, відповідно, підвищується конкурентоспроможність підприємства [69]. Цифровізація створює новий контекст у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Цифрова

економіка впроваджує в діяльність інформаційні та цифрові технології, змінює бізнес-моделі, знижує витрати на розширення виробництва та рекламу, створюючи ефект масштабу, а також вартість виходу на зовнішні ринки, оскільки інтернет-платформи дозволяють невеликим фірмам безперешкодно продавати онлайн іноземним клієнтам і перетворюватися на «мікротранснаціональні корпорації» [59].

На Всесвітньому економічному форумі цифрові технології визначено як головний рушій економічних перетворень, взаємодії бізнесу, уряду та суспільства. У 2022 р. було опубліковано Міжнародний рейтинг цифрової конкурентоспроможності (World Digital Competitiveness Ranking), створений Всесвітнім центром конкурентоспроможності IMD. Уже шостий рік поспіль цей рейтинг відображає оцінку спроможності та готовності економік 63 країн сприймати і досліджувати цифрові технології як ключову рушійну силу економічної трансформації в бізнесі, уряді та суспільстві загалом [55]. Рейтинг формується за 54 критеріями, які розподілено на три основні групи: знання, технології та майбутня готовність (рис. 3-5).

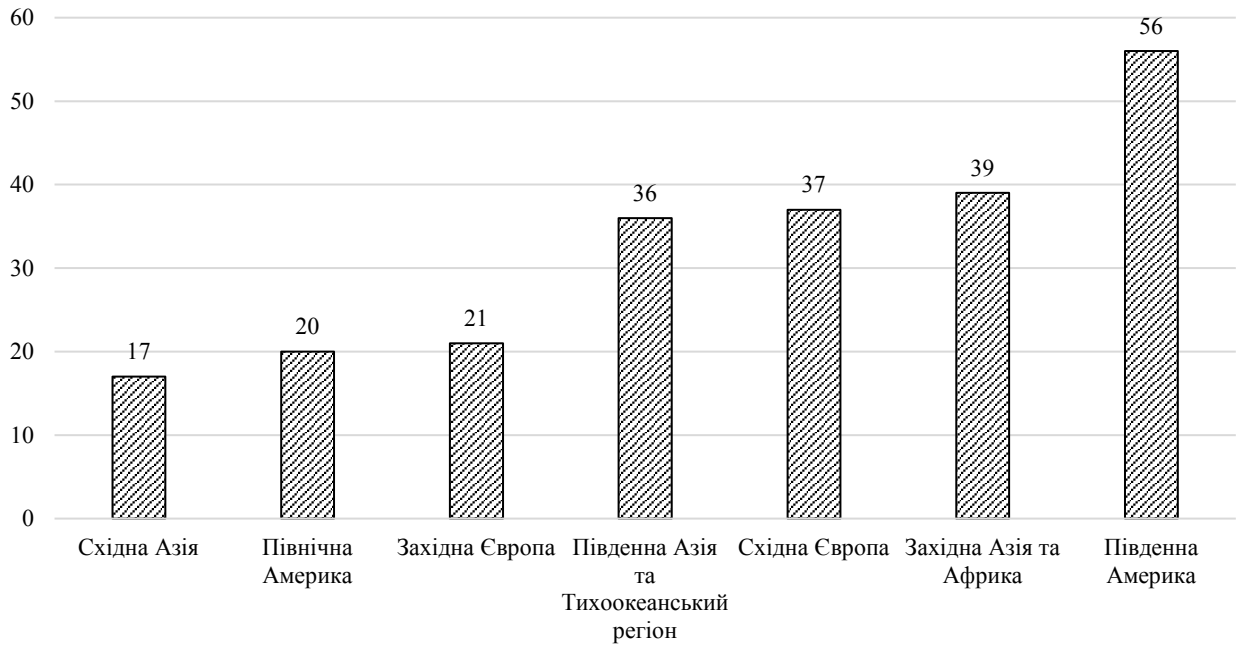

Рис. 3. Середній рейтинг цифрової конкурентоспроможності в розрізі регіонів за фактором «знання» (2022 р.)

Складено за [55]

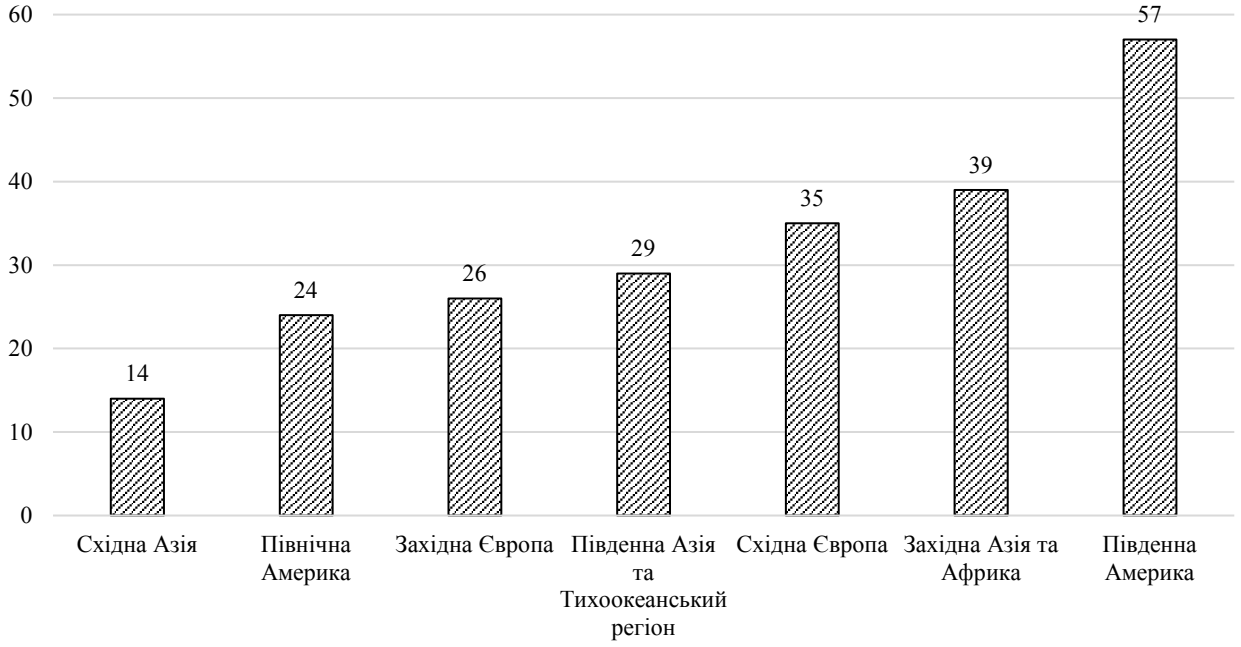

Рис. 4. Середній рейтинг цифрової конкурентоспроможності в розрізі регіонів за фактором «технології» (2022 р.)

Складено за [55]

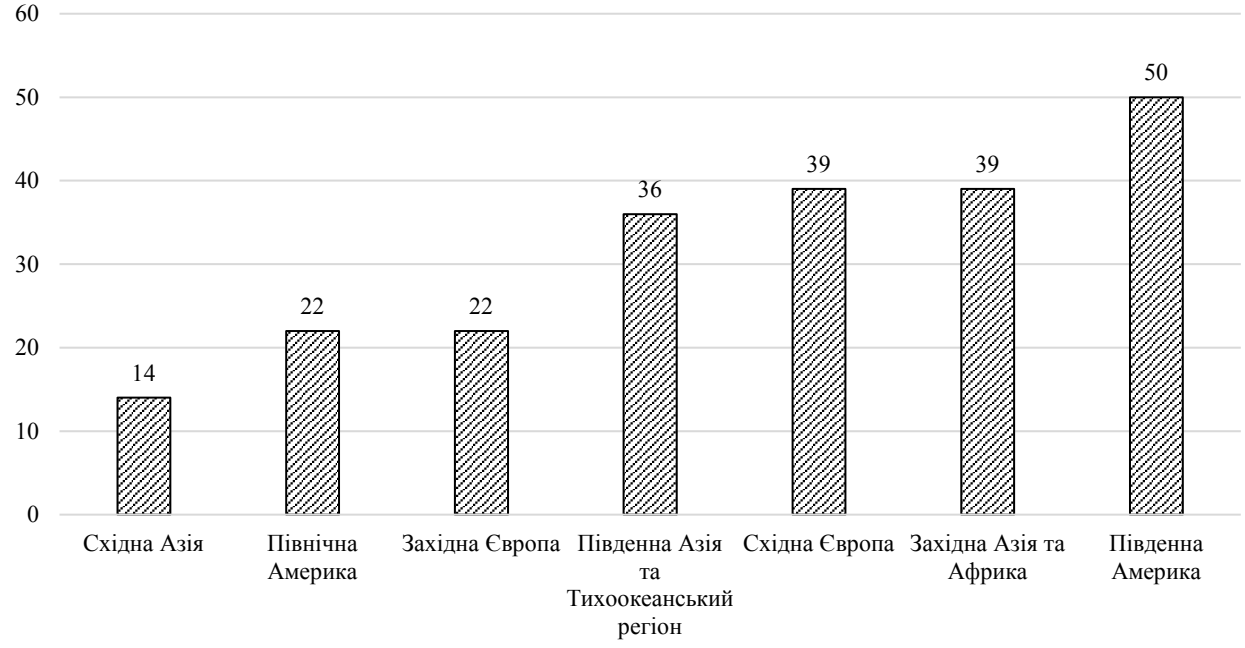

Рис. 5. Середній рейтинг цифрової конкурентоспроможності в розрізі регіонів за фактором «майбутня готовність» (2022 р.)

Складено за [55]

Відповідно до методології рейтингу WDC цифрова конкурентоспроможність спирається на три фактори:

1) знання – охоплює нематеріальну інфраструктуру, яка необхідна для навчання та впровадження інноваційних технологій; включає такі субфактори: талант, навчання та освіта, наукова концентрація;

2) технології – визначає законодавчий ландшафт розвитку цифрових технологій. Розвинута нормативна база забезпечує розроблення та впровадження інновацій. Субфактори: нормативно-правова база, капітал, технологічна база;

3) майбутня готовність до цифрових трансформацій – включає такі субфактори: адаптивність, рухливість та гнучкість бізнесу, IT-інтеграція.

Отже, в рейтингу світової цифрової конкурентоспроможності IMD (WDC) оцінено ступінь упровадження та застосування країнами цифрових технологій, що веде до трансформації в урядовій практиці, бізнес-моделях і суспільстві загалом. Як і у випадку з рейтингом IMD World Competitiveness, цифрова трансформація відбувається здебільшого на рівні підприємств (приватних чи державних), але також і на рівні уряду та суспільства.

Як зазначено вище, згідно з методологією рейтингу WDC цифрова конкурентоспроможність визначається за трьома основними факторами: знання, технології та майбутня готовність, кожен з яких поділяється на три субфактори. Ці дев'ять субфакторів складаються з 54 критеріїв, хоча кожен субфактор не обов'язково має однакову кількість критеріїв (наприклад, для оцінки «Навчання та освіти» потрібно більше критеріїв, ніж для оцінки «IT-інтеграції») (табл. 1).

Якщо конкуренцію досліджувати як показник ефективності, то можна стверджувати, що вона являє собою боротьбу між підприємствами за покупця. З урахуванням сучасних трендів цифровізації природа конкурентних переваг підприємства суттєво змінюється.

На даний момент ринок як ніколи є конкурентним, вимоги споживачів стрімко підвищуються, що свідчить про посилення боротьби між ринковими суб'єктами, укріплення позицій та зменшення часу на впровадження інноваційних проєктів.

Таблиця 1

Фактори цифрової конкурентоспроможності

Фактор	Субфактори		
1. Знання	***Талант***	***Навчання та освіта***	***Наукова концентрація***
	Програма міжнародної оцінки	Навчання працівників	Витрати на НДДКР, %
	Програма міжнародного стажування керівників	Державні витрати на освіту	Кількість науковців на душу населення
	Кількість іноземного персоналу	Частка населення із вищою освітою у віці 25–34 років	Жінки-дослідниці
	Підтримка бізнесу	Співвідношення учнів та викладачів	Продуктивність НДДКР (публікації)
	Цифрові / технологічні навички	Кількість випускників у сфері ІКТ, %	Високотехнологічні патентні гранти
	Кількість іноземних студентів на 1 тис. осіб	Кількість жінок із вищою освітою віком 25–65 років	Автоматизація / роботизація в освіті та НДДКР
2. Технології	***Нормативно-правова база***	***Капітал***	***Технологічна база***
	Реєстрація нового бізнесу	Капіталізація фондового ринку	Технологія зв'язку
	Виконання контрактів	Фінансування технологічного розвитку	Широкосмуговий (безперервний) зв'язок
	Законодавство для залучення іноземної робочої сили	Банківські послуги для розвитку підприємництва	Бездротовий широкосмуговий доступ
	Правове середовище технологічного розвитку країни	Кредитний рейтинг країни	Користувачі інтернету
	Законодавство, що стимулює інновації	Венчурний капітал	Швидкість пропускної спроможності інтернету
	Право інтелектуальної власності	Інвестиції в телекомунікації	Експорт високих технологій, %
3. Майбутня готовність	***Адаптивність бізнесу***	***Гнучкість бізнесу***	***IT-інтеграція***
	Використання ІКТ для комунікації влади та громадян	Можливості та загрози для розвитку бізнесу	Електронне врядування
	Інтернет-торгівля	Роботизація	Державно-приватне партнерство
	Володіння планшетом	Рухомість компаній	Кібербезпека
	Володіння смартфоном	Використання Big Data	Програмне піратство
	Ставлення до глобалізації	Передача знань	Співпраця з IT-компаніями

Складено за [55].

Конкуренція змушує суб'єктів ринку здійснювати постійний моніторинг дій один одного, якнайшвидше приймати рішення з метою уникнення негативних наслідків. Конкурентоспроможність є однією з найголовніших серед сучасних категорій економіки, з якою постійно асоціюють успіх та ефективність ведення підприємствами діяльності, а також стабільність розвитку ринкових відносин. Як відомо, конкурентоспроможність має такі властивості:

– здатність підприємства надавати якісні та конкурентоспроможні продукти / послуги;

– здатність підприємства функціонувати ефективно та продуктивно;

– здатність підприємства забезпечувати споживача продукцією / послугами краще, ніж інші суб'єкти ринку.

Підвищення рівня цифровізації безпосередньо залежить від конкуренції, яка є головною причиною виборювати споживача. Підприємства переходять у медіапростір, оскільки споживачі все більше прагнуть до полегшення життєдіяльності за допомогою цифрових технологій. Як свідчить практика, у боротьбі на ринку виграє та компанія, яка має можливість задовольнити потребу покупця в режимі онлайн і за максимально короткий термін надасть йому якісний товар за прийнятною ціною. На даний момент практично всі підприємства, які не забезпечують себе цифровими технологіями на конкурентному ринку, програють тим, які включають тренди цифрової трансформації у власну стратегію розвитку. Разом з тим цифрова трансформація підприємств лише шляхом упровадження передових інформаційних технологій не матиме ефективності, якщо персонал підприємств інтелектуально та психологічно не буде готовий до змін, розвитку наукомістких і високотехнологічних напрямів діяльності, реалізації прогресивних галузевих платформ і нових методів управління. Серед напрямів застосування цифрових технологій у підприємницькій діяльності виокремлюють: трансформацію якості обслуговування, трансформацію операційних процесів та трансформацію бізнес-моделей (рис. 6).

Рис. 6. Напрями застосування цифрових технологій у підприємницькій діяльності

Слід відзначити, що в умовах цифрового середовища конкурентні переваги підприємства мають тимчасовий характер. Топменеджмент не може оперативно отримувати обґрунтовані відповіді на все більш складні питання та вирішувати проблемні ситуації тощо. У цьому контексті саме персонал становить основу утримання конкурентних переваг підприємства. Основними завданнями у сфері управління знаннями на підприємстві з метою набуття довгострокових конкурентних переваг є організація індивідуального та колективного навчання і розвиток професійних навичок, креативності, компетенцій, інновацій. Усе це зумовлює постійну здатність персоналу забезпечувати цінні для споживачів результати праці.

Конкурентоспроможність забезпечується за рахунок набутих різного роду переваг перед основними конкурентами: з одного боку, економічних, фінансових, інвестиційних у вигляді оптимізації витрат за рахунок автоматизації процесів, упровадження інтегрованої логістичної підтримки виробів, інтернет-реклами, а з іншого – можливості розширення ринку з використанням інформаційних технологій.

Без стратегічного планування та розроблення цифрової стратегії на підприємстві неможливо подолати інерцію розвитку бізнесу. Ігнорування трендів цифровізації бізнесу може позбавити конкурентних переваг навіть успішне підприємство.

Таким чином, специфіка цифрових технологій змінює основи конкурентної переваги підприємницьких структур. При переведенні нецифрових об'єктів у цифрові змінюється їх сутність, що дозволяє переосмислити процеси, пов'язані з проєктуванням, виробництвом, доставкою та споживанням товарів. Наслідком цього стає поява нових бізнес-моделей, використання яких зокрема сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації економіки.

На думку П. Вайла та С. Ворнер, старших наукових співробітників Центру дослідження інформаційних технологій у Школі менеджменту Слоуна при Массачусетському технологічному інституті, цифрова трансформація зводиться не лише до сучасних технологій. Цифрові технології не завжди створюють конкурентну перевагу над іншими учасниками ринку. Як зазначають учені, найголовніше – змінити бізнес-процеси та моделі так, щоб збільшити ефективність роботи порівняно з конкурентами і запропонувати споживачам щось нове та привабливе, створене завдяки цифровим технологіям [82].

Як відомо, бізнес-модель – це довгостроковий бізнес-план підприємства, спосіб схематичного представлення його діяльності. Дана модель створюється керівництвом з урахуванням місії та періодичних цілей компанії та використовується для максимізації отриманого прибутку з одночасною мінімізацією витрат. Бізнес-модель підприємства визначає відносини між окремими учасниками ринку, і найчастіше її можна визначити як структуру продукту, послуги та інформаційного потоку. Бізнес-модель ураховує ролі окремих осіб, які беруть участь у конкретній галузі або ринку, та вигоди, які вони отримують.

Бізнес-модель передбачає спільну мету, що проявляється в сукупності цінностей, створених для різних зацікавлених сторін, які здійснюють внесок і використовують конкретну модель поведінки. Тому доцільно розглянути

фактори, що впливають на функціонування сучасних бізнес-моделей в умовах як світової, так і вітчизняної економіки. Традиційно їх прийнято розподіляти на внутрішні та зовнішні. Фактори, на які підприємство не здатне впливати, є зовнішніми:

– міжнародні (міжнародна політична обстановка, міжнародні конфлікти, світові кризи та ін.);

– політичні (внутрішня політична стабільність, дотримання права і свободи громадян та ін.);

– економічні (розвиток конкуренції, економічне зростання та ін.);

– соціально-демографічні (структура населення, тривалість життя, рівень розвитку фінансової системи та ін.);

– правові (відповідність законів потребам населення та бізнесу, захист прав споживачів та ін.);

– природно-кліматичні (природні ресурси країни, характеристика кліматичних зон країни, розвиток бізнесу з переробки відходів та ін.);

– науково-технічні (кількість винаходів, корисних моделей, рівень патентування, рівень комп'ютеризації країни та ін.);

– культурні (рівень освіти, забезпеченість культурними подіями, ставлення людей до навколишнього світу тощо).

До внутрішніх факторів відносять:

– технологічні (рівень технологічної підготовки, якість розроблення технологічних процесів та ін.);

– виробничі (якість виробництва, розподіл і використання виробничих потужностей, продуктивність праці та ін.);

– маркетингові (здатність відділу продажів виконувати завдання, відповідний рівень післяпродажного обслуговування, широта асортименту та ін.);

– управлінські (компетентність персоналу, якість управління на підприємстві, проведення НДДКР та ін.);

– екологічні (відповідність вимогам екологічної безпеки та ін.);

– інформаційні (рівень організації інформаційних потоків на підприємстві та ін.);

– фактори сприйняття (ступінь довіри споживача до виробника продукції та ін.).

Здатність модифікувати бізнес-модель сприймається як умова подолання кризи чи адаптації до змін зовнішнього середовища як з боку попиту (соціальні та споживчі тренди), так і з боку пропозиції (зміна структури пропозиції, створення нових виробництв, продуктів і видів підприємств). Концепція розвитку бізнес-моделі в умовах цифровізації вдосконалюється паралельно в багатьох сферах та охоплює серед іншого економіку, організаційну поведінку, бізнес-стратегії, підприємництво та маркетинг.

Підприємство, яке першим виявляє та задовольняє нові цифрові потреби споживачів (купівля онлайн, миттєвий зворотний зв'язок), стає новою ланкою в ланцюжку створення вартості та поступово витісняє з ринку інших гравців, якщо це забезпечує більш високу цінність (наприклад, цілодобова доступність послуг або широкий асортимент продуктів). Сучасна концепція бізнес-моделі в умовах цифровізації економіки фокусує увагу менеджерів на декількох рівнях взаємодії: між діями та відповідним вибором; між організаційними та когнітивними аспектами бізнес-моделі; між зацікавленими сторонами.

Цифрова трансформація, тобто зміна способу функціонування підприємства за рахунок використання цифрових технологій і даних, а також зміна менталітету людей, має еволюційний характер. Кожен бізнес – це передусім люди, які працюють на нього роками, в який уже вкладено кошти, продукти та послуги, що пропонуються в даний час споживачам, знання, процеси, структури та багато інших елементів – і все це необхідно враховувати. Типові переваги цифрової трансформації включають скорочення витрат, підвищення ефективності та швидкості адаптації до змін зовнішнього бізнес-середовища. Щоб досягти цих переваг, підприємствам, які створюють нові моделі в процесі цифровізації економіки, потрібно планувати й ефективно реалізовувати бізнес-процеси, операції та відносини з ринком – клієнтами або партнерами.

Отже, з урахуванням методології рейтингу World Digital Competitiveness та особливостями цифровізації цифрову конкурентоспроможність підприємства можна визначити як його здатність проявляти гнучкість, адаптивність при впровадженні сучасних цифрових технологій, що дозволяє сформувати власні активи та компетенції з урахуванням змін цифрового середовища і трендів цифровізації.

На сьогоднішній день найбільш значущою теорією конкурентоспроможності визнано теорію М. Портера, який проаналізував різні підходи до пояснення причин та чинників конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і національної економіки країни загалом, запропонував типологію та ієрархію факторів конкурентної переваги [61]. До спеціалізованих факторів М. Портер відносить інформаційну інфраструктуру, цифрові бази даних, систему дослідницьких інститутів, кваліфіковану робочу силу та ін. Саме «…спеціалізовані фактори утворюють більш тривалий і стійкий контекст для конкурентної переваги» [62].

Сьогодні на перший план виходять цифрові фактори конкурентоспроможності, які створюють сучасні умови для конкуренції, спрямовуючи діяльність сучасних підприємств у сферу інформаційно-комунікаційних технологій. Ці фактори мають як зовнішній, так і внутрішній вплив на підприємство. До цифрових факторів внутрішнього впливу належать [21]:

– розвиток цифрових технологій проєктування;

– 3D- та VR-технології;

– створення цифрового підприємства;

– автоматизовані інтелектуальні системи керування життєвим циклом продукції.

Зовнішніми факторами конкурентоспроможності за умов цифровізації є [21]:

– розвиток цифрової економіки країни;

– перехід до використання цифрових технологій у всіх сферах життя;

– потреби суспільства на цифрових сервісах.

Цифрові технології та платформи змінили фактори конкурентоспроможності в багатьох сферах. Сьогодні спостерігається тенденція їх трансформації: перехід від традиційної концепції п'яти сил конкуренції М. Портера до використання сучасних ІТ-систем і цифровізації бізнес-процесів.

Цифрова економіка вводить нові показники конкурентних переваг підприємства, такі як науковий та цифровий потенціал кадрів, застосування цифрових технологій у бізнес-процесах, а також здатність компанії бути гнучкою та швидко адаптуватися до умов мінливого зовнішнього середовища. Тож, доцільним є конкретизація факторів цифрової конкурентоспроможності підприємства (рис. 7).

Рис. 7. Фактори цифрової конкурентоспроможності підприємства

До зовнішніх факторів слід віднести інституційні аспекти функціонування цифрового середовища, інформаційну безпеку та ін. Як приклад можна навести характеристики ринку праці, а також заходи державного впливу економічного та адміністративного характеру, що впливають на формування цифрової економіки.

Внутрішні фактори цифрової конкурентоспроможності – це об'єктивні критерії, які визначають можливості підприємства щодо забезпечення власної конкурентоспроможності в умовах цифровізації. До внутрішніх факторів належать фінансово-економічний стан підприємства, кадровий потенціал, майбутня готовність до цифрових трансформацій (сприйнятливість до прогресу у сфері цифрових технологій), ефективність внутрішнього управління тощо.

Таким чином, внутрішні фактори формують цифровий потенціал підприємства, який, у свою чергу, визначається сукупністю ресурсів та ефективністю їх використання. Зовнішні фактори включають основні характеристики ринку, економічну політику держави у сфері інформаційної безпеки та цифрових технологій. Слід відзначити, що наведені фактори можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив на рівень цифрової конкурентоспроможності підприємства. Залежно від напряму впливу вони стають конкурентними перевагами або слабкими місцями.

З урахуванням сучасних трендів цифровізації, під впливом яких суттєво змінилася природа конкурентних переваг підприємства, постає завдання радикальної зміни управлінських процесів, способу ведення бізнесу, стратегії розвитку тощо. Механізм управління конкурентоспроможністю в умовах цифрової економіки також ґрунтується на таких факторах конкурентної переваги, як гнучкість і здатність до змін [71].

Технологічний розвиток є реакцією бізнесу на необхідність оптимізації, тобто трансформації всіх процесів підприємства з метою досягнення високого рівня ефективності, продуктивності та гнучкості. Цифрова трансформація має позитивний вплив на ефективність і формування конкурентних переваг підприємств і в сучасних умовах є запорукою набуття стратегічних переваг над конкурентами, освоєння нових ринків і збільшення активності підприємства, зокрема за рахунок поліпшення сервісу, оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності діяльності та процесу прийняття рішень, оновлення існуючих продуктів і послуг тощо.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах тотальної цифровізації бізнесу в мінливому зовнішньому середовищі важливо підтримувати

на високому рівні фізичний, емоційний і ментальний стан персоналу, продовжувати вдосконалення якісних показників його роботи, вибудовувати ефективні горизонтальні та вертикальні зв'язки. Людині властива відсутність вродженого вміння знаходити оптимальний вихід із більшості ситуацій. Цей недолік істотно зменшується із здобуттям загальної та професійної освіти, набуттям досвіду вирішення нових складних ситуацій тощо. Кожен працівник має унікальний світогляд, на який вплинули виховання, освіта, особистий досвід і зовнішнє середовище. Розвиток здатності долати складні ситуації, уміння виокремлювати проблеми, структурувати цілі на підцілі, завдання – на етапи та ставити необхідні питання – усе це потребує постійної практики та самовдосконалення. В умовах трансформацій на підприємстві особливу увагу необхідно приділяти таким навичкам персоналу: обґрунтованість вибору дій; відповідальність за цей вибір; використання системного та комплексного підходів і стратегічне мислення; критична оцінка прийнятих рішень; комунікації з усіма, хто має відношення до вирішення проблеми.

Вміння обирати правильні дії у стресових ситуаціях посідає одне з перших місць серед топ-якостей професіоналу. У таких складних і швидко мінливих умовах функціонування підприємств від персоналу вимагається безперервний прогрес, який досягається шляхом накопичення досвіду, навчання та підвищення кваліфікації, а від організації – розвиток навичок ефективної взаємодії, максимізація талантів та повноцінне залучення всього персоналу до всіх внутрішніх процесів.

Окремо слід наголосити на важливості кадрового забезпечення та підготовки персоналу, оскільки брак професійно підготовлених кадрів суттєво гальмує процеси цифровізації та підвищення цифрової конкурентоспроможності. Оскільки цифрові технології скорочують час, відведений на комунікацію, та прискорюють всі бізнес-процеси, особливої уваги потребує саме розвиток людського потенціалу підприємства.

Отже, управління персоналом є стратегічно важливим у рамках забезпечення цифрової конкурентоспроможності підприємства. Існує кілька основних напрямів

роботи з людськими ресурсами: відбір і наймання; навчання; управління талантами; оцінювання персоналу.

Відбір і наймання починаються з планування: створення тимчасового переліку необхідних співробітників, прописування посадових інструкцій, необхідних компетенцій для всіх співробітників та кожної посади окремо, стандартів кожного департаменту підприємства, створення або вибору інструментів тестування потенційних кандидатів, планування етапів інтерв'ю. Далі відбувається робота з кандидатами: організація проходження співбесід, оцінювання кандидатів та їх відбір.

Навчання відбувається за кількома напрямами: основна інформація про організацію, філософія компанії, стандарти обслуговування, процеси та технології, що використовуються на певній посаді, вивчення продукту. Освіта є постійним процесом: внутрішні та зовнішні тренінги, курси підвищення кваліфікації, стажування у філіях мережі у професійному плані тощо.

Важливим елементом роботи з персоналом є оцінювання. Насамперед це первинна оцінка на відповідність співробітника необхідним компетенціям. Оцінювання персоналу – це безперервний процес, як і освіта. На підприємстві мають існувати інструменти оцінювання персоналу на відповідність стандартам щомісяця, щокварталу та щорічно.

Окремо слід розглянути концепцію управління талантами. Термін «система управління талантами» з'явився у 2004 р. в однойменній книзі Д. Воткінса з Softscape. Але сам зв'язок між ефективністю роботи компанії та рівнем розвитку людських ресурсів помітили ще у 1970-х роках. Звіт про дослідження консалтингової компанії McKinsey («Війна за таланти») спонукав менеджерів компаній переглянути політику взаємодії з персоналом. Сьогодні для компаній, які бажають досягти у своїй сфері успіху, саме пошук та управління талантами виходять на перший план. Люди, як і будь-який інший ресурс, мають приносити прибуток. Для цього компаніям необхідно знайти талановитих фахівців, а також визначити найкращу локалізацію для їх застосування. Л. Туроу стверджує, що в цінності людського капіталу необхідно враховувати здатність людини приносити дохід. Разом з тим він доповнює

свою теорію тим, що включає до складу людського капіталу при його вимірюванні вроджені здібності людини та її таланти, набуті кваліфікаційні навички, освіту, правову культуру [80].

Загалом немає єдиного уявлення про те, що означає поняття «управління талантами». Так, наприклад, одні вчені вважають, що управління талантами – це поліпшена технологія кадрового резерву [16], деякі переконані, що управління талантами – це вдосконалення системи пошуку та утримання найталановитіших співробітників [53]. Інші стверджують, що управління талантами передбачає систематичний пошук, навчання, а також утримання цінних співробітників [27].

Управління талантами – це одна зі сфер управління персоналом, яка спрямована на залучення, адаптацію, розвиток та утримання кваліфікованих співробітників [22]. Слід відзначити, що на підприємствах, які мають ефективну систему управління талантами, вся відповідальність за персонал, його розвиток та навчання лежить не тільки на HR-відділі, але і на топменеджменті компанії. Отже, персонал у певному розумінні стає загальною зоною відповідальності.

Сьогодні управління талантами необхідне для ефективного функціонування кожної успішної організації, оскільки воно спрямоване на залучення, розвиток, а також утримання найкращих і талановитих працівників із максимально ефективним використанням їхнього потенціалу та при цьому найменшими витратами ресурсів. Талант як такий характеризує високий рівень обдарованості. Крім того, за своєю сутністю він є деякою «планкою», на яку намагаються рівнятися решта співробітників організації.

Таким чином, «талантами» можна назвати працівників із колосальним професійним потенціалом, які здатні до інтенсивного розвитку, удосконалення та просування вгору кар’єрними сходами. Тому при прийнятті рішень вкрай важливо враховувати не тільки існуючий ступінь набутих навичок, але і можливий потенціал співробітника щодо професійного зростання та розвитку.

До управління талантами існують два підходи: перший, інклюзивний, передбачає, що розвивати треба всіх співробітників, другий, ексклюзивний, – лише деяких.

Прихильники Inclusive Talent Management вважають, що всі співробітники компанії – це таланти. Кожен працівник має навички, якості та вміння: їх треба тільки виявити і розвинути. Результативність зростає у всього колективу, і це піднімає компанію на новий рівень. З цієї причини бізнес стимулює до розвитку кожного – від керівника до лінійного менеджера.

Згідно з Exclusive Talent Management високий потенціал має не кожен працівник. Завдання бізнесу тут полягає в пошуку та залученні, розвитку та утриманні найпродуктивніших, найдосвідченіших, амбітних і талановитих співробітників. Ті, кого підприємство не відносить до талантів, не беруть участі в навчаннях, їм не пропонують підвищувати кваліфікацію за рахунок фірми та їх не просувають кар'єрними сходами. У результаті це може призвести до таких проблем у функціонуванні підприємства:

– зростання напруження в колективі, відсутність командного духу;

– підлаштування процесів лише під ключових співробітників, а не під увесь колектив;

– навмисне приховування керівниками талантів для збереження власного робочого місця.

Науковці виокремлюють вісім трендів в управлінні талантами (рис. 8).

1. Гнучкість і співробітництво. Підприємницькі структури стають гнучкими, і завдяки цьому працівникам надаються більші повноваження. Також з'являється тенденція до збільшення кількості проєктів, і таланти працюють невеликими групами.

2. Нове навчання. Завдяки мобільним технологіям навчання стає локальним і швидким. Співробітники можуть розвиватися без відриву від роботи.

3. Цифрова оцінка кандидатів. З'явилися нові можливості для оцінювання персоналу. Це обумовлено тим, що працівники в багатьох випадках не прив'язані до робочого місця.

4. Дизайн-мислення та карти досвіду. Компанії зацікавлені у створенні надихаючого робочого досвіду співробітників. Для цього використовуються карти досвіду та метод дизайн-мислення.

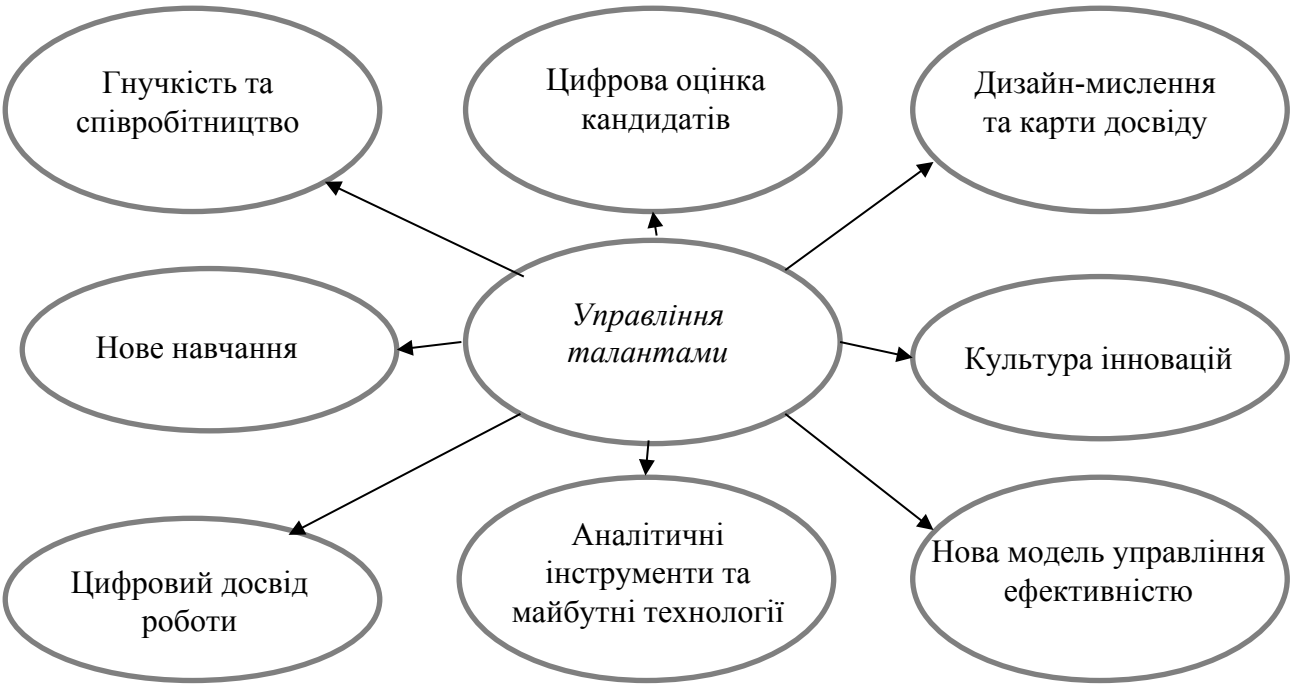

Рис. 8. Тренди в управлінні талантами

5. Нова модель управління ефективністю. Змінюються технології управління ефективністю: наприклад, підготовка керівників спрямована на розвиток навичок конструктивного зворотного зв'язку. Також навички менеджерів стають розширеними та міжфункціональними.

6. Культура інновацій. Виникає необхідність пошуку та утримання цифрових лідерів. До завдання керівників входить не лише управління співробітниками, але й розвиток культури інновацій.

7. Цифровий досвід роботи. Кадри «молодшають». Це означає, що в компанію приходять фахівці, які знаються на нових технологіях. Вони хочуть працювати самостійно та обмінюватися цифровим досвідом із колегами.

8. Аналітичні інструменти та майбутні технології. Компанії дедалі частіше використовують аналітичні інструменти, за допомогою яких можна виявити неформальних лідерів. В умовах цифровізації відбувається перегляд технологій та переобладнання робочого місця. Наприклад, перед компаніями постають такі питання: як зробити робочий процес автоматизованим? як організувати навчання новим технологіям? як облаштувати цифрове робоче місце?

Завдання пошуку талановитих кадрів є досить складним. Набагато простішим є відбір здібних людей на підприємстві. Це можна зробити за допомогою комплексної оцінки персоналу. Однак не кожне підприємство має для цього ресурси.

Коли найталановитіші кандидати обирають компанію, у якій їм хотілося б працювати, вони роблять вибір на користь тієї, в якій цінності збігаються з цінностями таланту, є «сильна» організаційна культура та розмірене співвідношення життя і роботи. Тобто вибір заснований на тому, як саме компанію бачать зі сторони працівники та потенційні здобувачі. Бренд роботодавця складається з цінностей, місії, культури, робочої атмосфери, про які роботодавець всіляко намагається заявляти.

Завдяки чітко окресленій компанією ціннісній пропозиції, багато елементів якої будь-який бажаючий може знайти у вільному доступі, талант уже проходить відбір певним чином. Він оцінює, наскільки підходить чи не підходить йому компанія. У результаті бізнес отримує найбільш лояльних та залучених до роботи співробітників.

Залучення талантів – це процес виявлення, відбору та утримання висококваліфікованих професіоналів, який складається з таких етапів:

1) аналіз потреб підприємства;

2) підтвердження заявки про вакансію;

3) складання вакансії, визначення методів і критеріїв відбору;

4) пошук персоналу та його залучення;

5) організація методів відбору;

6) прийняття остаточного рішення про наймання таланту;

7) адаптація таланту;

8) оцінка найнятого таланту.

Існують три найпоширеніші стратегії залучення талантів:

«створити» – полягає в тому, що підприємство саме «створює» таланти. Тобто керівництво набирає людей із досить малим досвідом роботи та відправляє їх на різні програми навчання і розвитку. Згодом такі співробітники найчастіше стають топменеджерами;

«купити» – залучення до компанії вже досвідчених талановитих кандидатів. Такі люди, швидше за все, працюють у конкурентів на схожій посаді. Цих талантів потрібно залучати, як правило, найпривабливішою ціннісною пропозицією. Даний тип стратегії передбачає не включення людини до штату, а роботу з нею за контрактом з метою надання висококваліфікованих послуг, але на більш гнучких умовах;

«вкрасти» – переманювання найталановитіших співробітників, які працюють у компаній конкурентів, до своєї компанії. Така стратегія є дуже ризикованим способом залучення талантів, оскільки це може негативно позначитися на репутації компанії.

З метою утримання на підприємстві співробітників середньої ланки цілком достатньо застосовувати тільки універсальні методи, спрямовані на масовий вплив. Саме такі методи, як правило, відносять до загальної програми з утримання персоналу. Однак вони є ефективними для середньостатистичних працівників, але виявляються зовсім недієвими у випадку з особливо талановитими та обдарованими співробітниками.

Талановитих співробітників, які мають у компанії особливий статус, цінують за креативні здібності та їх реалізацію, оскільки різноманітні інноваційні проєкти можуть приносити компанії дуже великий прибуток. Такі фахівці здатні швидко та досить успішно вирішувати навіть найскладніші завдання, вміти передбачати можливі проблеми, а також запобігати їм, розробляти та впроваджувати різні нововведення тощо.

Довгий час менеджери та науковці покладали завдання щодо наймання, управління та утримання працівників на адміністративну функцію HR-відділу. Проте останніми роками компанії почали використовувати концепцію управління талантами, згідно з якою пріоритет мають ті кваліфіковані працівники, які найкраще підходять для сприяння розвитку підприємства та набуття конкурентних переваг. Саме концепція управління талантами змінює підхід до працевлаштування з адміністративного на стратегічний шляхом його інтеграції до стратегії бізнесу, підкреслюючи необхідність володіння талантами з метою досягнення цілей підприємства.

Управління талантами потребує особливого, індивідуального підходу. Для їх утримання необхідно застосовувати такі інструменти, які в повному обсязі враховували б потреби індивідів із найвищим ступенем розвитку. З метою збереження цінних співробітників слід розробляти для кожного таланту індивідуальний план щодо його утримання та подальшого розвитку в компанії.

Як зазначено у [66], «помилка № 1, якої припускаються генеральні директори, полягає в тому, що наймання персоналу відбувається, коли на підприємстві виникає необхідність заміщення посади (наприклад, унаслідок звільнення ключового співробітника)». Наймання персоналу має бути спрямоване на реалізацію бізнес-цілей підприємства, тому питання залучення й утримання талантів мають постійно розглядатися топменеджментом. Інвестори усвідомлюють проблему талантів і аналізують стратегію компанії при прийнятті інвестиційних рішень.

Добре розвинута організаційна культура сприяє утриманню талантів у компанії, а також швидкому усвідомленню керівництвом і працівниками «установки на таланти».

Відповідно до звіту «Future Readiness of SMEs and Mid-Sized Companies: A Year On», представленому в листопаді 2022 р. на Всесвітньому економічному форумі, проблему, пов’язану із залученням й утриманням талантів, у 2021 р. мали керівники невеликих компаній, 52,5% з яких відзначили її як одну з основних проблем ведення бізнесу. У 2022 р. у 48% керівників малих і середніх суб’єктів підприємництва залишається занепокоєння на тому самому рівні щодо залучення й утримання талантів [50].

Згідно з результатами опитування Human Resources Online у 2022 р. кількість працівників, які звільнилися, виявилася набагато більшою, ніж минулого року. Серед опитаних керівників малих і середніх суб’єктів підприємництва 49% стверджують, що їм було досить складно впоратися з «Great Resignation». Оскільки середня вартість навчання на одного працівника істотно збільшилася, малим і середнім підприємствам стало значно важче мотивувати співробітників не залишати компанію.

З урахуванням обмеженості фінансових ресурсів малі та середні підприємства (МСП), щоб залучити таланти, змушені аналізувати більш суб'єктивні показники якості роботи, такі як можливості просування, соціальні переваги, баланс між роботою та особистим життям, цілеспрямованість, гнучкість і наставництво. Тут важливо зауважити, що МСП мають певну конкурентну перевагу, яку вони можуть максимально використати для вирішення цієї проблеми. Хоча вони історично намагалися конкурувати з великими корпораціями за таланти, зміщення центру уваги до суб'єктивних аспектів роботи може зробити їх більш привабливими для талантів. Малий та середній бізнес, як правило, має кращі показники, ніж великі корпорації, щодо менш відчутних аспектів, таких як змістовна робота, самореалізація, цілеспрямованість і участь у прийнятті рішень.

Таланти виступають головним активом для невеликих підприємств. У цьому контексті «правильні» люди вірять у мету компанії, співпрацюють з іншими та мають додаткові якості, такі як винахідливість і пристрасть у виконанні своєї роботи. Це не означає, що люди не розглядаються як актив у великих компаніях і що навички є абсолютно неважливими по відношенню до талантів, однак через брак фінансових ресурсів, щоб запропонувати конкурентоспроможну заробітну плату та стимули, для малих підприємств ще важливішим є наймання та навчання «правильних» людей. Вони повинні звертатися до цінностей і створювати середовище, яке відповідає цим цінностям. Тому чим менше розмір підприємства, тим важливіше врахування факторів, пов'язаних із відповідністю талантів культурі організації.

Питання утримання талантів є одним із найактуальніших викликів, з якими стикаються підприємства будь-якого розміру. Із розвитком промисловості та появою нових інноваційних технологій, які потребують спеціальних знань, попит на таланти швидко випереджає кількість тих осіб, які мають відповідні навички та досвід. Згідно зі звітом консалтингової компанії Korn Ferry до 2030 р. дефіцит талантів складе 85,2 млн працівників у всьому світі, що може призвести до понад 8 трлн дол. нереалізованого річного доходу [49].

У дослідженні ManpowerGroup Global Talent Shortage зазначено, що у 2022 р. 75% компаній по всьому світу вже повідомили про проблеми щодо дефіциту талантів (порівняно з 38% у 2015 р.). Ця прогалина стосується не лише «hard», але й «soft skills». Самодисципліна, здатність до адаптації та вирішення проблем є одними з найбільш затребуваних навичок «soft skills» [76]. У боротьбі за таланти, як правило, виграють МСП, оскільки вони потребують набагато меншої кількості співробітників. Але для МСП дефіцит талантів становить більшу загрозу, ніж для великих корпорацій, через імовірність несподіваного звільнення ключових співробітників.

Отже, управління талантами – це певна діяльність керівництва економічних суб'єктів щодо пошуку, навчання та розвитку, а також використання безлічі талановитих працівників, які можуть максимально ефективно вирішувати найважчі бізнес-завдання. Це цілісна система, яка працює в режимі безперервного пошуку, розвитку та утримання талановитих працівників. Управління талантами сприяє підвищенню мотивації співробітників і, як наслідок, зростанню продуктивності їх праці. Аналіз системи управління талантами свідчить про її важливість у рамках забезпечення конкурентоспроможності абсолютно будь-якого підприємства, яке прагне до розвитку та набуття лідерських позицій на ринку, тому що в сучасному світі успіх компанії залежить саме від «талантів», які здійснюють значний внесок в отримання прибутку.

Сьогодні, в умовах прискореної трансформації сучасного бізнес-середовища, у тому числі цифровізації економіки, HR-менеджмент має бути націлений на управління талантами з метою одержання підсумкового результату за двома напрямами, такими як «війна за таланти» та «війна за креатив». Саме таланти є запорукою забезпечення цифрової конкурентоспроможності підприємства за рахунок реалізації свого креативного, інноваційного та цифрового способу мислення.

Цифрове мислення – це здатність людини взаємодіяти з навколишнім світом у вигляді цифрових технологій, осягати його в категоріях цифрового суспільства, за

їхньою допомогою формувати сенс життя, життєві цілі, адаптуватися та знаходити способи самореалізації.

Нова, людиноцентрична модель управління поглиблює ідею цифрового мислення як методологічної основи підготовки до подолання викликів нової реальності, а в більш широкому розумінні – до творчої адаптації в умовах постійних трансформацій. Трансформація організаційних процесів, яка становить ядро управлінських впливів у необхідних змінах, практично завжди супроводжується опором з боку персоналу. Цифрова ж трансформація організації посилює глибину цього феномену, коли неприйняття будь-яких змін корелює з нерозумінням можливостей цифрових трансформацій. Звідси виникає необхідність зміни фокусу мислення саме на вектор цифрової свідомості.

У цифрову епоху, обтяжену факторами невизначеності та інформаційної гіпернасиченості, ефективність управління змінами необхідно розглядати в рамках забезпечення цифрової конкурентоспроможності, підвищення рівня якості діяльності персоналу за рахунок розвитку його цифрової свідомості та подальшого спільного творчого застосування. Планування талантів відповідає за те, щоб керівництво завжди знало, хто саме працює в компанії на випадок запровадження нової посади, звільнення одного із співробітників чи відкриття короткострокових команд і проєктів. Інтереси, таланти або альтернативний досвід роботи завжди мають ураховуватися. Завдання керівництва – надати кожному співробітнику можливість розвитку шляхом створення проєктів та нових посад, упровадження інновацій, делегування незвичних завдань тощо. Завдання HR-департаменту – «планувати таланти», а саме визначати інтереси співробітників та їх потенційний шлях розвитку на підприємстві.

Що стосується професійних компетенцій, які мають відповідати як поширенню віртуальної зайнятості, автоматизації та універсалізації трудових функцій, так і іншим проявам цифровізації, то це передусім знання, які цілеспрямовано сформовані та постійно оновлюються, в сукупності з вміннями, навичками, особистісними характеристиками фахівців.

Сучасний керівник оцінює ситуації з усіх сторін. Спокій і готовність розглянути всі варіанти розвитку допомагають зробити правильний вибір. Ефективний керівник із цифровим мисленням розбиває завдання на етапи, вибудовує їх у логічний ланцюжок, йде від простого до складного (проблема – мета – завдання – рішення). Низький рівень знань і брак навичок можуть негативно позначитися на термінах виведення організації з негативної ситуації. Розширення застосування цифрових технологій, з одного боку, може допомогти менеджеру у прийнятті рішень, а з іншого – потребує постійної правильної оцінки змін, що відбуваються в організації.

У мінливому середовищі зусилля менеджерів мають бути спрямовані на виявлення суті ризиків і загроз, максимальне використання сучасних цифрових технологій. Найкраща стратегія – це максимально можливе спрощення оцінки загроз та пошуку шляхів протидії, а можливо, і їхнє ігнорування. У сучасних умовах традиційні інструменти планування, прогнозування та управління протидією часто не дозволяють прийняти швидкі та зважені рішення. На перший план виходять такі якості менеджера, як здатність до аналізу характеру змін економічних процесів, вміння оцінити можливий їх вплив на бізнес, швидко приймати обґрунтовані рішення.

Крім розуміння важливості зазначених навичок, керівнику необхідно мати механізми емпатії. Емпатія в бізнесі – це вміння розуміти не тільки сенс слів, але і мотиви, емоції, думки підлеглого. Управління підприємством потребує від керівника бути щирим і конкретним, послідовним і чесним, а також поважати підлеглих.

Інвестиції в розвиток людського капіталу для створення майбутніх талантів і забезпечення підвищення цифрової конкурентоспроможності підприємства на основі створення нових нематеріальних активів стає головним фактором стійкого розвитку. Коли топменеджмент підприємства прагне збільшити людський капітал, здійснюючи політику управління знаннями та розширення нематеріальних активів, в організації очікується цілеспрямоване формування та оновлення знань

співробітників, які потрібні як для вирішення поточних завдань, так і для реалізації перспективних напрямів розвитку в умовах цифрової економіки.

Отже, утримання талановитих співробітників є пріоритетним завданням менеджменту з метою забезпечення цифрової конкурентоспроможності підприємства. За даними консалтингової компанії ATKearney попит на таланти у сфері цифрових технологій та аналітики за останні п'ять років збільшився на 33% [78]. Оцінку попиту на цифрові кадри за останні 5 років у межах галузей економіки відображено на рис. 9.

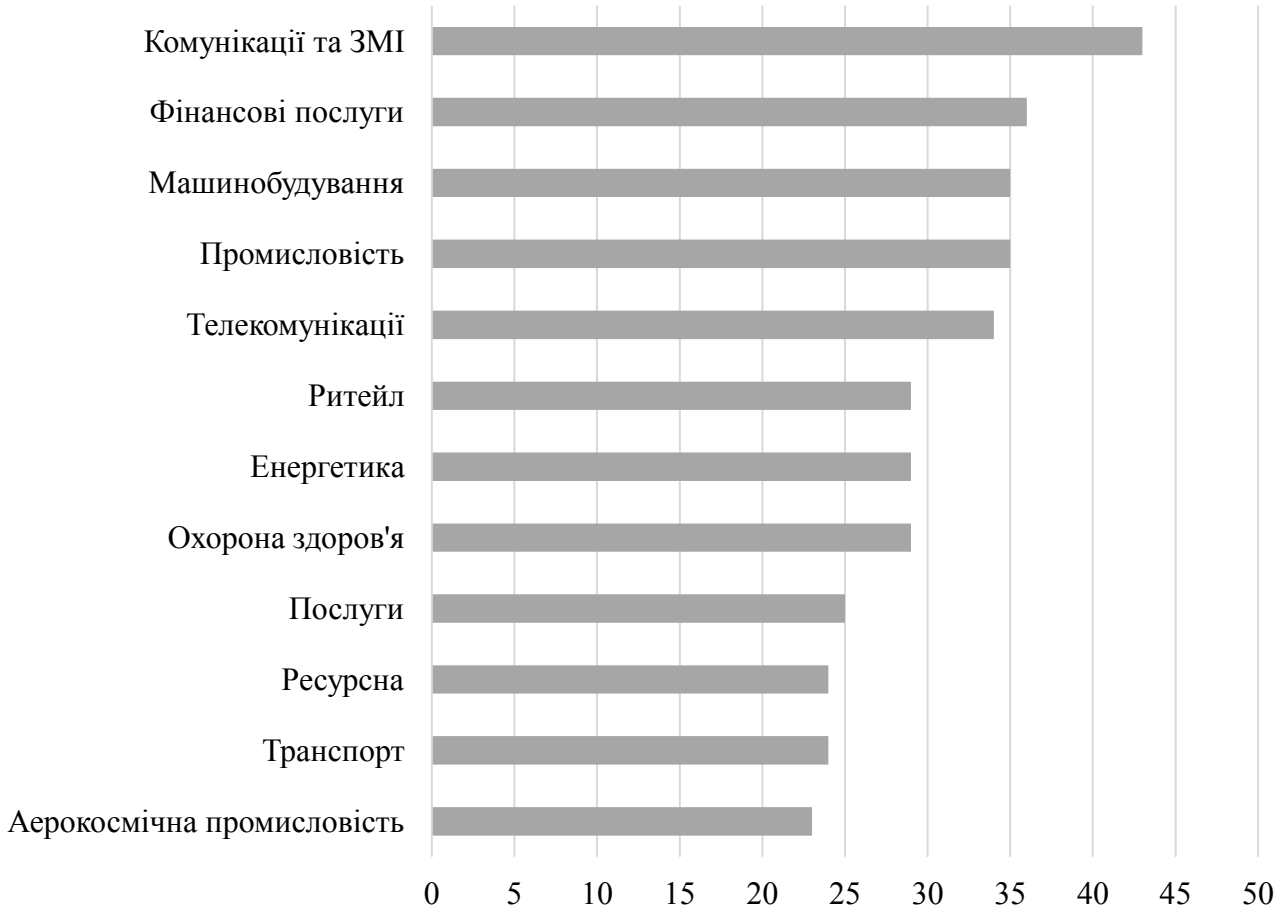

Рис. 9. Оцінка попиту на цифрові кадри за останні 5 років у межах галузей економіки

Складено за [44]

Найвищий попит на цифрові кадри простежується у сфері мас-медіа і технологій (43%), трохи нижче – у сфері фінансових послуг (36%) та в автомобільній промисловості (35%).

Крім того, відповідно до результатів опитування, проведеного для «The Future Jobs Report 2020» [79], у 2019-2020 рр. у компаніях спостерігається явне прискорення впровадження нових технологій. На рис. 10 наведено вибірку технологій, упорядкованих відповідно до ймовірності впровадження їх компаніями до 2025 р. Хмарні обчислення, великі дані та електронна комерція залишаються пріоритетними, дотримуючись тенденції, встановленої в попередні роки.

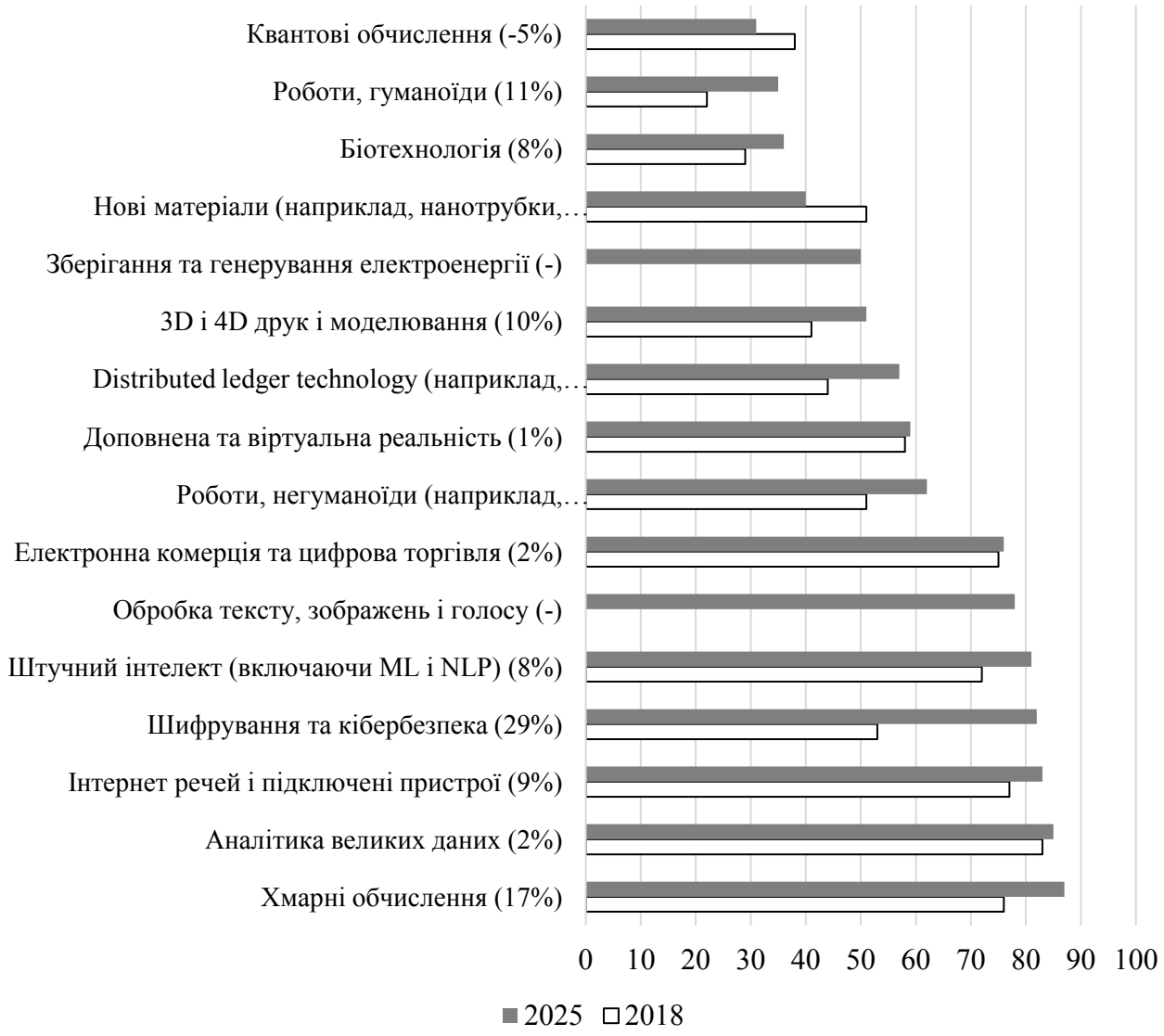

Рис. 10. Технології, які, ймовірно, будуть упроваджені до 2025 р. (частка опитаних компаній), %

Складено за [79]

Упровадження технологій відрізняється залежно від сфери функціонування підприємства. Штучний інтелект знаходить найширше застосування у сферах

цифрової інформації та комунікацій, фінансових послуг, охорони здоров'я та транспорту (табл. 2).

Таблиця 2

Технології, які, ймовірно, будуть упроваджені до 2025 р., за секторами (частка опитаних компаній), %

Технологія	Сільське господарство, продукти харчування та напої	Сфера послуг	Машинобудування	Цифрові комунікації та інформаційні технології	Освіта	Енергетичні послуги та технології	Фінансові послуги	Уряд і громадський сектор	Охорона здоров'я	Виробництво	Гірнича справа та метали	Нафта і газ	Professional Services	Транспортування та зберігання
3D і 4D друк	54	67	39	39	69	69	27	45	65	69	48	79	40	60
Штучний інтелект	62	76	73	95	76	81	90	65	89	71	76	71	76	88
Віртуальна реальність	17	53	58	73	70	75	62	56	67	54	57	71	57	62
Аналітика даних	86	88	91	95	95	76	91	85	89	81	90	86	86	94
Біотехнологія	50	18	48	40	46	47	46	38	65	31	16	36	28	23
Хмарні обчислення	75	80	82	95	95	88	98	95	84	92	87	86	88	94
Distributed Ledger Technology	31	40	41	72	61	50	73	40	72	41	50	46	53	38
Електронна комерція та цифрова торгівля	80	75	85	82	72	71	90	67	78	82	62	62	70	87
Кібербезпека	47	88	85	95	86	88	95	95	84	72	83	71	78	75
Інтернет речей	88	82	94	92	62	94	88	79	95	84	90	93	74	76
Нові матеріали	15	46	22	36	67	65	36	33	47	51	37	36	27	27
Зберігання та генерування енергії	75	64	59	38	27	88	55	33	31	62	57	69	45	46
Квантові обчислення	18	21	17	51	25	41	44	36	38	21	29	25	19	38
Роботи-гуманоїди	42	50	38	44	47	24	47	31	47	41	15	17	25	21
Роботи негуманоїдні	54	60	52	61	59	65	53	50	56	79	90	79	35	69
Обробка тексту, зображень та голосу	50	59	82	90	89	88	88	89	88	64	76	87	79	65

Складено за [79].

Спостерігається значне посилення інтересу до шифрування, що відображає нові вразливості цифрової ери, а також значне збільшення кількості фірм, які планують упровадження робототехніки та штучного інтелекту. Слід відзначити, що дані технології поступово починають використовуватися в усіх країнах.

Аналітика даних, Інтернет речей і робототехніка знаходять значне впровадження в гірничодобувній промисловості та металургії, тоді як уряд і державний сектор демонструють особливу увагу до шифрування.

Нові технології мають стимулювати майбутній розвиток у різних галузях, а також підвищувати попит на нові таланти та навички.

З іншого боку, впровадження цифрових технологій вплине на рівень безробіття, вивільняючи робочі місця за рахунок автоматизації функцій та завдань, які виконували люди. Дані опитування Forum's Future of Jobs Survey свідчать, що компанії очікують реструктуризацію своєї робочої сили у відповідь на нові технології (рис. 11).

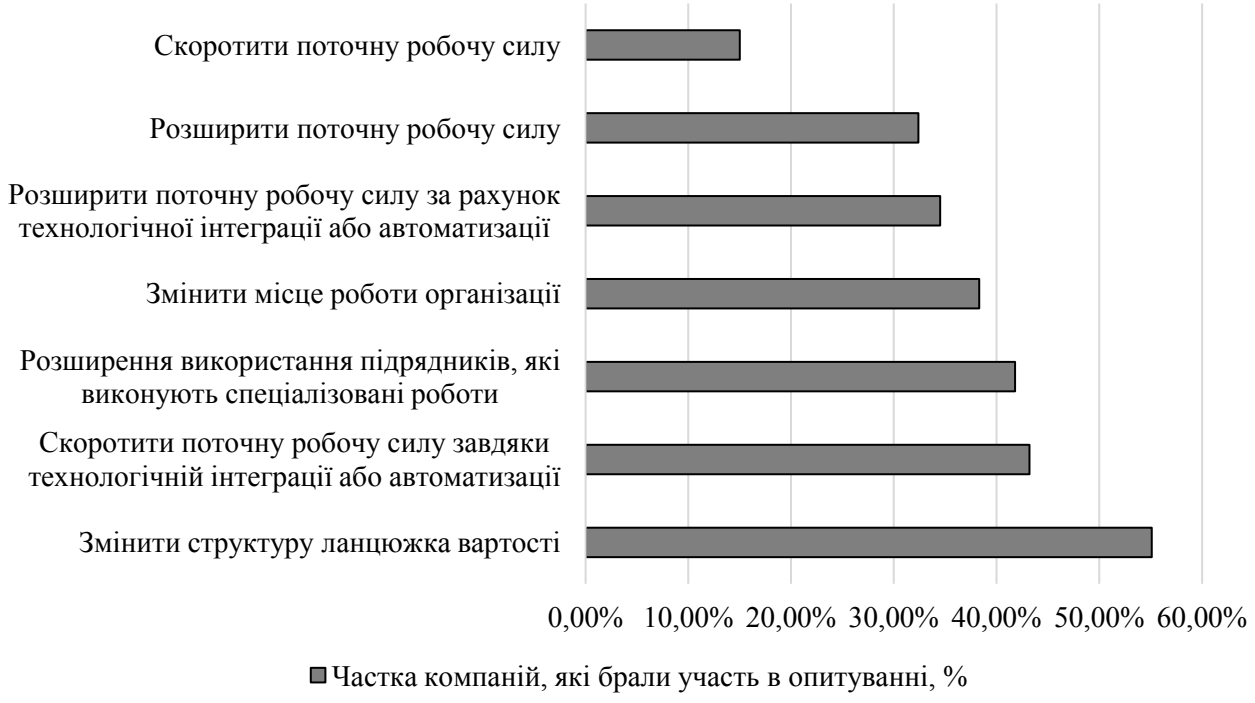

Рис. 11. Напрями реструктуризації робочої сили до 2025 р.

Складено за [74]

Компанії, які брали участь в опитуванні, зазначають, що вони прагнуть змінити структуру свого ланцюжка створення вартості (55%), запровадити

подальшу автоматизацію, скоротити поточну робочу силу (43%) або розширити свою робочу силу в результаті глибшої технологічної інтеграції (34%) і розширити практику використання підрядників для виконання завдань спеціалізованої роботи (41%).

Сьогодні вже відбувається перерозподіл поточних завдань між людиною та технологіями. На рис. 12 наведено частку поточних робочих завдань, які виконує людина, порівняно з технологіями у 2020 р. та прогноз на 2025 р. згідно з оцінками та плануванням керівників вищої ланки управління.

Рис. 12. Динаміка частки виконуваних людьми робіт порівняно з технологіями (2020 р. і прогноз на 2025 р.)

Складено за [74]

Один із головних висновків звіту «Future of Jobs 2018 Report» залишається актуальним – до 2025 р. середній розрахунковий час, витрачений людьми та машинами на роботу, буде таким самим, як і сьогоднішні завдання. Алгоритми та машини будуть в основному зосереджені на завданнях обробки і пошуку інформації та даних, адміністративних завданнях і деяких аспектах традиційної ручної праці.

Завдання, при вирішенні яких люди повинні зберегти свою порівняльну перевагу, включають: управління, консультування, прийняття рішень, міркування, спілкування та взаємодію.

За таких обставин кінцева мета всіх змін і трансформацій на підприємстві – утримання талантів та їх підготовка для підвищення рівня цифрової конкурентоспроможності підприємства.

Як зазначено вище, одним з аспектів забезпечення цифрової конкурентоспроможності є саме мислення. І ефективність усіх трансформацій та змін, що відбуваються на підприємстві з метою адаптації до нових вимог щодо забезпечення цифрової конкурентоспроможності, залежить від того, як колектив змінює свою поведінку, як кожен працівник змінює своє мислення. Саме персонал відіграє ключову роль у виробництві товарів або наданні послуг, взаємодії зі споживачами (будь-яка дія споживача, будь-який момент споживання послуги супроводжуються постійною комунікацією клієнта з обслуговуючим персоналом), внутрішньому управлінні підприємством та ін.

З урахуванням трендів цифровізації та результатів оцінювання попиту на цифрові кадри за останні п’ять років у межах галузей економіки можна стверджувати, що існує загроза підвищення рівня безробіття, проте за умови перенавчання та освоєння нових затребуваних компетенцій працівники зможуть втриматися на ринку праці. Швидке навчання, гнучкість мислення та постійна самоосвіта стають супутниками конкурентоспроможних кадрів у сучасних умовах. При цьому цифрова трансформація бізнесу призводить до «дефіциту цифрових талантів». Відповідно, виникає гостра потреба в персоналі, який гармонійно вписується в нову реальність і залишається конкурентоспроможним. Як зазначено в джерелі [32], життя в цифровому суспільстві неможливе без цифрової грамотності населення загалом та кваліфікованих працівників і талантів зокрема.

Цифрова грамотність – це здатність працювати в цифрових умовах, з новими технологіями, у тому числі з AR (augmented reality) та VR (virtual reality). Вона складається з трьох компонентів: знань, навичок та установок [70]. Більш детально цифрову грамотність можна визначити як здатність людини належним

чином безпечно обробляти, розуміти, аналізувати, інтегрувати, оцінювати, створювати інформацію за допомогою цифрових технологій для участі в соціальному, політичному, економічному, культурному житті суспільства.

З метою досягнення цифрової конкурентоспроможності підприємства необхідне гармонійне доповнення процесів цифровізації та автоматизації такими навичками та знаннями талантів:

– поведінкові, соціальні – набір особистісних якостей, що дозволяють успішно взаємодіяти в цифровому суспільстві: екстраверсія, сумлінність, емоційна стабільність, самодисципліна, уміння тактовно вирішувати проблеми в колективі, навички міжособистісного спілкування;

– когнітивні – навички, пов'язані безпосередньо з інтелектуальними здібностями людини та її вмінням реалізовувати їх у цифровому середовищі: грамотне мовлення, вміння вирішувати проблеми, швидкість мислення, пам'ять, когнітивні здібності вищого рівня (здатність логічно та креативно мислити, математичні навички);

– технічні – навички, необхідні для реалізації конкретної роботи, а саме: досвід ручної праці, специфічні знання, необхідні для роботи в окремій галузі (уміння працювати з певними матеріалами, інструментами, механізмами, програмним забезпеченням в IT-сфері).

Крім того, працівникам у цифровій сфері залежно від типу завдань та їх складності необхідні такі компетенції:

– базові – навички, які формуються, як правило, у процесі здобуття загальної освіти. Їхнє освоєння не потребує великих трудовитрат. Вони використовуються в будь-якій сфері діяльності. Сюди можна віднести роботу з персональними обчислювальними системами (ноутбук, мобільні пристрої тощо), уміння працювати з операційною системою на рівні освоєння базових прикладних програм (наприклад, MS Office);

– універсальні – використовуються на основі базових компетенцій (можуть бути сформовані у процесі здобуття загальної освіти) для вирішення завдань, пов'язаних із різними напрямами. Однак у цілому вони є загальними та застосовуються в усіх сферах: від пошуку інформації в мережі Інтернет та її обробки до

вміння ефективно налагоджувати електронну комунікацію та працювати із зображеннями (побудова графіків, написання текстів, обчислення тощо);

– загальнотехнічні – зазвичай формуються в рамках здобуття професійної освіти та в процесі трудової діяльності, спрямовані на вирішення специфічних професійних завдань. Їхня сутність зводиться до вміння використовувати різні системи (наприклад автоматизованого проєктування, управління виробничими процесами тощо);

– спеціальні (галузеві). Такий набір має, як правило, вищий ступінь і включає специфічні компетенції, визначені конкретною професійною групою.

В умовах цифрової трансформації бізнесу персонал підприємства повинен мати розвинені технічні якості, високі інтелектуальні здібності та вміти успішно взаємодіяти в соціумі. Якщо взаємодіяти в соціумі здатні багато співробітників і поза цифровим середовищем, то з технічною частиною часто виникають проблеми. Для всебічного розвитку вищенаведених компетенцій персоналу необхідний комплекс заходів, які б сприяли його підготовці до цифрової трансформації бізнесу.

Таким чином, розвиток цифрових технологій значною мірою впливає на структуру економічних відносин. Особливо це стосується звичних методів виробництва, взаємодії контрагентів, логістичних процесів, фінансових операцій, людських ресурсів, продуктивності праці, що змушує підприємства все більше спиратися на штучний інтелект. Вплив інформаційних технологій також позначився і на зміні парадигми управління конкурентоспроможністю.

Управління конкурентоспроможністю в цифровій економіці є одним із головних аспектів діяльності підприємства. На етапі розвитку проблема конкурентоспроможності посідає центральне місце в економічній політиці держави. Створення конкурентних переваг перед суперником стає стратегічним напрямом діяльності держави та її органів і стосується всіх рівнів ієрархії: продукції (товарів та послуг), підприємств, галузей, регіонів та країни загалом.

Формування конкурентоспроможного економічного розвитку підприємств є актуальним завданням для всіх успішних суб'єктів підприємництва незалежно

від їхньої форми власності та виду діяльності. У більшості випадків використання вже існуючих механізмів підвищення конкурентоспроможності є малопродуктивним й неефективним у сучасних динамічних умовах функціонування в епоху цифрових технологій. Однією з ключових проблем постає брак фінансових інноваційно-технологічних і висококваліфікованих людських ресурсів (талантів) для нарощування та збереження конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному рівні. Тому виявлення тенденцій і закономірностей конкурентоспроможного розвитку є актуальним завданням теоретичних і практичних досліджень.

Управлінню конкурентоспроможністю, розробленню напрямів і механізмів її підвищення присвячено праці багатьох зарубіжних економістів, таких як П. Діксон, Ж. Ламбен, К. Макконнелл, М. Портер, А. Томпсон, а також вітчизняних. Так, Н. Тарнавська розглядає процес управління конкурентоспроможністю підприємства на макро- і мікрорівнях на основі концептуалізації процесів зміни природи підприємства та нових проявів конкуренції в умовах формування економіки знань [35]. В. Павлова та Р. Губарєв відзначають, що управління конкурентоспроможністю має здійснюватися комплексно і системно, тобто на всіх рівнях: тактичному, оперативному, стратегічному [30]. На думку Тарнавської Н. П., основу управління конкурентоспроможністю підприємства становить система менеджменту якості продукції, рівень ефективності якої залежить від життєвого циклу підприємства [36]. Крім того, в сучасній літературі досить ґрунтовно досліджено зовнішні, внутрішні фактори та резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств [24; 37; 33]. Однак, незважаючи на вражаючий науковий доробок щодо конкурентоспроможності підприємства, жодні результати досліджень не дають відповіді на запитання про те, як реально оцінити і підвищити рівень конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації економіки. Це важливо, оскільки проблеми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства та оцінювання її ефективності, виходячи зі специфіки діяльності суб'єктів підприємництва, які перебувають у стані динамічних цифрових трансформацій, потребують постійного вирішення.

Напрямом діяльності будь-якого суб'єкта підприємництва, що реалізується у відповідній стратегії, є підвищення рівня конкурентоспроможності. Найбільш значимими факторами забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва є: можливість залучення кредитів на пільгових умовах або інвестицій, довгострокові надійні контракти з партнерами, своєчасне відновлення виробничих потужностей і підготовка висококваліфікованого персоналу для зниження собівартості та підвищення якості вироблених товарів і послуг, ефективне управління та ін.

В умовах цифрових трансформацій, які охоплюють усі сфери функціонування підприємства, у підвищенні конкурентоспроможності пріоритетну роль відіграє розвиток людського капіталу, що обумовлено постійними змінами в технологіях і знаннях. У зв’язку з цим великого значення набуває перехід вітчизняних суб'єктів підприємництва на інноваційну стадію конкурентоспроможності, що можливо тільки за відповідної інституціональної складової та державної підтримки.

Розвиток людського капіталу дозволить суттєво підвищити цифрову конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва, якщо впроваджувати сучасні механізми утримання талантів, підвищення їх кваліфікації, навчання, а також приділяти увагу їх здоров'ю.

Як показує світовий досвід, освіта, наука й інноваційні технології забезпечують ефективність діяльності та конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва, тому необхідно визначити найбільш ефективні шляхи впливу людського капіталу на підвищення рівня цифрової конкурентоспроможності.

При цьому під людським капіталом розуміють сукупність природних здібностей, компетенцій, професійних навичок, мотивацій до праці, мобільності, знань і активів. Конкурентоспроможність суб'єкта підприємництва характеризується:

– наявністю унікальних ресурсів і потенціалу;

– операційною ефективністю діяльності;

– успішною стратегією розвитку, спрямованою на формування конкурентних переваг.

Таким чином, конкурентоспроможність суб'єкта підприємництва можна оцінити за допомогою аналізу його становища та реалізованої конкурентної стратегії.

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва залежить не тільки від його потенційних можливостей і використання ресурсної бази, але і від ефективності управління конкурентоспроможністю, яке має охоплювати всі стадії життєвого циклу керованих об'єктів, ураховуючи їх особливості.

Результатом ефективного управління конкурентоспроможністю має стати створення стійкої конкурентної переваги, яка забезпечує пропозицію на ринку товару або послуги, що перевершують продукти конкурента. Метою управління конкурентоспроможністю є формування конкурентоспроможного потенціалу й ефективне використання наявних конкурентних переваг для успішного розвитку в довгостроковій перспективі.

Управління конкурентоспроможністю можна розглядати як систему формування конкурентних переваг і потенціалу, конкурентних стратегій, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, яка визначає конкурентну позицію та конкурентний статус суб'єкта підприємництва на ринку. Вибір стратегії управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємництва залежить від його ролі у процесі конкурентної взаємодії, а також від життєвого циклу товару й пов'язаного з ним його поведінки на різних етапах розвитку.

Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечується як із застосуванням методу мобілізації внутрішніх ресурсів, так і в процесі контролю за реалізацією обраної стратегії розвитку. Сьогодні особливої актуальності з точки зору забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва набуває стратегічне управління конкурентоспроможністю, акцент у якому необхідно робити на внутрішніх джерелах конкурентних переваг. «Метою стратегічного управління конкурентоспроможністю є

досягнення конкурентоспроможної стратегічної позиції, яка забезпечить успішний розвиток суб'єкта підприємництва в динамічних умовах функціонування» [34].

У стратегічному управлінні конкурентоспроможністю виокремлюють декілька напрямів: стратегічне позиціонування (М. Портер [63]); ресурсна концепція, відповідно до якої джерелами конкурентних переваг є ресурси та компетенції (Б. Вернерфельт [83], Е. Пенроуз [60], К. Прахалад, Г. Хамел [64]); концепція інтелектуального капіталу, згідно з якою джерелами конкурентних переваг є знання, патенти, ноу-хау та ін.; концепція динамічних здібностей, заснована на забезпеченні конкурентних переваг за рахунок здатності суб'єкта підприємництва до швидкої модифікації та адаптації ключових компетенцій і ресурсів залежно від змін умов зовнішнього середовища.

Таким чином, успішне стратегічне управління конкурентоспроможністю має базуватися на інтеграції механізмів різних концепцій стратегічного управління і систематизації існуючих інструментів з урахуванням особливостей ефективності їх застосування.

Сьогодні існує безліч методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств, зокрема: матричні (матриця БКГ, матриця Портера, матриця «Привабливість ринку», матриця «Привабливість галузі», матриця «Стадія розвитку ринку», матриця «Стадія життєвого циклу продукції»); засновані на оцінюванні конкурентоспроможності підприємства та виробленої ним продукції; засновані на теорії ефективної конкуренції; засновані на комплексному підході до оцінювання та ін.

Базою для оцінювання виступали суб'єкти підприємництва сфери торгівлі: ТОВ «Алькорплюс» (СП «А»), ТОВ «Майстер» (СП «В»), ТОВ «Олді» (СП «С»), ТОВ «Будкомплект» (СП «D»), ТОВ «Граніт» (СП «Е»). Оцінку основних показників діяльності досліджуваних суб'єктів підприємництва (СП) одержано з використанням методу анкетування / опитування (табл. 3). Як основні показники визначено ті, що найбільшою мірою характеризують привабливість суб'єктів підприємництва з точки зору споживача.

Таблиця 3

Результати оцінювання основних показників діяльності досліджуваних СП

Характеристики	Середні оцінки				
	СП «А»	СП «В»	СП «С»	СП «D»	СП «Е»
Асортимент	6,8	5,4	6,4	4,7	6,8
Ціна	5,8	4,8	4,5	4,7	5,7
Якість обслуговування	6,1	5,1	4,0	4,8	5,0
Викладка товарів	5,3	4,7	5,1	4,5	5,1
Місце паркування	5,1	3,9	5,4	3,9	3,5

За результатами оцінювання побудовано конкурентні профілі досліджуваних СП (рис. 13). Аналіз конкурентного профілю наочно демонструє випередження або відставання підприємства з позиції того або іншого показника по відношенню до конкурента.

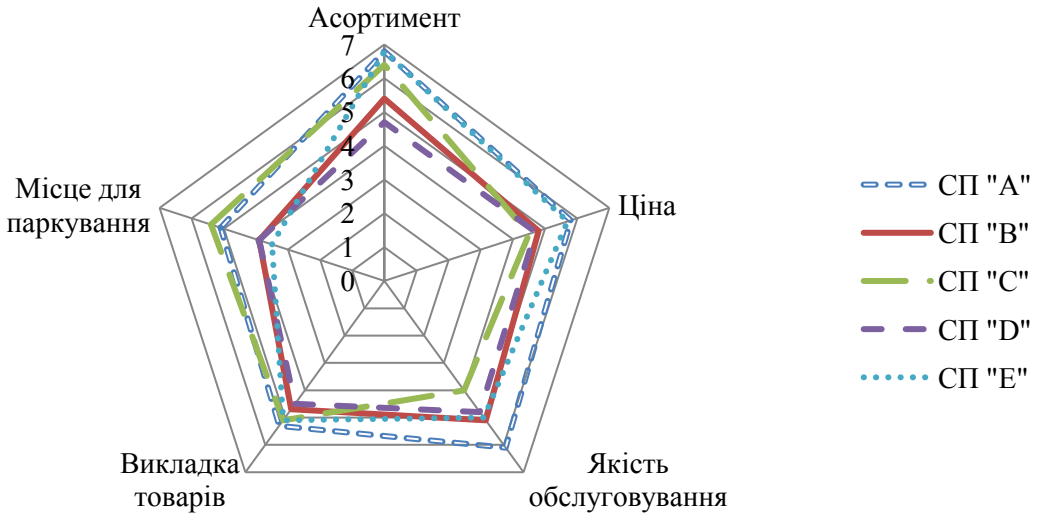

Рис. 13. Конкурентні профілі досліджуваних СП

Наступним етапом оцінювання є аналіз кількісних та якісних показників конкурентоспроможності досліджуваних СП (табл. 4). Значення кількісних та якісних показників одержано на основі методу експертних оцінок.

За результатами експертного оцінювання обраних показників побудовано матрицю конкурентного профілю (табл. 5).

Таблиця 4

Аналіз кількісних та якісних показників конкурентоспроможності досліджуваних СП

Показник	Одиниці вимірювання	Кількісні показники		Бальна оцінка		Відхилення за кількісними показниками	Відносна експертна оцінка
		СП «А»	СП «Е»	СП «А»	СП «Е»		
1	2	3	4	5	6	7	8
Кількісні показники конкурентоспроможності							
Ринкова частка	%	0,45	0,20	9	6	0,25	3
Обсяг продажів	тис. грн	26687,3	2050,5	8	1	4363,80	7
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	4555,5	615,50	9	3	3940,00	6
Чистий прибуток/ збиток	тис. грн	3281,9	324,0	8	3	889,10	5
Рівень рентабельності	%	3,50	2,18	3	2	1,32	1
Рівень витрат	%	21,09	122,50	9	1	-101,41	8
Період обороту обігових коштів	днів	75,77	592,80	8	1	-517,03	7
Товарооборот	тис. грн	2,60	0,40	8	1	2,20	7
Сума фінансового результату від операційної діяльності	тис. грн	0,12	0,04	4	1	0,08	3
Продуктивність праці	тис. грн	53,73	11,54	7	3	33,21	4
Якісні показники конкурентоспроможності							
Якість товару	–	–	–	9	8	–	1
Широта асортименту	–	–	–	10	8	–	2
Глибина асортименту	–	–	–	8	7	–	1
Використання сучасних методів торгівлі	–	–	–	6	4	–	2
Частка товарів «ринкової новизни»	–	–	–	9	8	–	1
Ціна товару	–	–	–	7	8	–	-1
Адаптивність каналів збуту	–	–	–	8	8	–	0
Рівень сервісу	–	–	–	8	8	–	0
Додаткові послуги	–	–	–	8	8	–	0
Послуги громадського харчування	–	–	–	9	7	–	2
Якість обслуговування	–	–	–	9	8	–	1
Упаковка	–	–	–	8	7	–	1
Маркетингова політика	–	–	–	9	6	–	3
Рекламна політика	–	–	–	9	6	–	3
Готовність керівництва до ризику	–	–	–	8	5	–	3
Стиль керівництва	–	–	–	8	6	–	2
Рівень надання пільг	–	–	–	6	6	–	0

Продовження табл. 4

1	2	3	4	5	6	7	8
Рівень кваліфікації персоналу	–	–	–	9	7	–	2
Система управління	–	–	–	8	6	–	2
Система збуту	–	–	–	8	7	–	1
Стимулювання покупців	–	–	–	8	7	–	1
Стимулювання працівників	–	–	–	8	7	–	1
Рівень сучасності устаткування	–	–	–	8	7	–	1
Розміщення підприємства	–	–	–	10	10	–	0

Таблиця 5

Матриця конкурентного профілю досліджуваних СП

Ключові фактори успіху	Вага фактора	СП «А»		СП «С»		СП «Е»	
		Оцінка (max=10)	Загальна оцінка	Оцінка (max=10)	Загальна оцінка	Оцінка (max=10)	Загальна оцінка
Якість продукції	0,4	8	3,2	9	3,6	7	2,8
Обсяги продажу продукції	0,15	9	1,35	7	1,05	7	1,05
Частка ринку	0,15	9	1,35	6	0,9	6	0,9
Ціна продукції	0,2	8	1,6	8	1,6	8	1,6
Фінансові можливості підприємства	0,1	8	0,8	8	0,8	6	0,6
Усього	1		8,3		7,95		6,95

У табл. 6 узагальнено основні показники оцінювання конкурентоспроможності СП «А».

Комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності дозволяє одразу проаналізувати конкурентоспроможність усього ринку певного виду товару, тобто порівняти конкурентоспроможність послуг із товарами всіх компаній-конкурентів на цьому ринку, а не одного конкурента, як це пропонується в більшості методів; є простим у застосуванні; враховує думку споживачів; ґрунтується на відкритих даних, а отже, є менш затратним, ніж інші використовувані сьогодні методики. Комплексний метод базується на:

– визначенні критеріїв (вимог) споживачів до товару;

– оцінюванні очікуваної конкурентоспроможності товару на основі критеріїв споживачів;

– оцінюванні конкурентоспроможності маркетингової діяльності СП;

– висновках про реальну конкурентоспроможність товару та визначенні точок застосування сил для її підвищення.

Таблиця 6

Основні показники оцінювання конкурентоспроможності СП «А»

Показники	**Характеристика**
1	**2**
Споживчі показники	
Соціального призначення	Відповідність сукупності ремонтно-будівельних послуг масового попиту певного призначення структурі суспільних потреб; обумовлює можливість за допомогою цих послуг задовольняти суспільні потреби в конкретних умовах споживання; характеризують відповідність послуги структурі потреб цільового сегменту
Функціональні	Характеризують використання за призначенням і включають показники, що визначають якість виконання основної функції та допоміжних операцій
Надійності у споживанні	Надійність, довговічність, ремонтопридатність і післяпродажний сервіс
Ергономічні	Встановлюють відповідність будь-яким ергономічним вимогам споживачів щодо сервісу; характеризують потребу клієнтів у зручності та комфорті споживання даних послуг
Безпеки споживання	Визначає ступінь захисту організму людини від впливу небезпечних і шкідливих речовин, включаючи механічну, електро-, хімічну, біологічну, пожежну та вибухобезпеку
Економічні показники	
Собівартості	Належать до найважливіших якісних показників, в узагальненому вигляді відображають всі сторони господарської діяльності СП «А», її досягнення і недоліки. Собівартість є основою визначення цін на продукцію. Собівартість послуги – це оцінка вартості всіх ресурсів та інших витрат на її виробництво
Оптової ціни	Оптова ціна послуг в умовах їх оптового продажу також є не менш важливим показником для діагностики конкурентоспроможності послуг, що надаються СП «А»
Показники технічного рівня	
Технології	Здатність послуг включатися в технологічну систему з поліпшенням її характеристик

Продовження табл. 6

1	2
Показники комфортабельності	
Патентно-правові	Характеризує ступінь патентного захисту виробу, що виражається в отриманні різного роду сертифікатів
Рівня уніфікації	Характеризується ступенем насиченості конструкції виробу уніфікованими елементами; оцінюється коефіцієнтами уніфікації та розраховується як відношення кількості типорозмірів деталей у виробі
Показники стабільності якості	
Рівень якості виконання виробів	Ступінь відповідності виробу вимогам стандартів, надійності та довговічності послуг (показникам, одержаним у результаті випробувань)
Надійності та довговічності	Характеризує збереження основних параметрів у часі
Гарантійного терміну	Гарантія на послуги гарантійного сервісу

Шляхом опитування визначено критерії (вимоги) споживачів та їх ступінь важливості (табл. 7).

Таблиця 7

Критерії, виявлені в результаті обробки опитувальних анкет

Критерій	Ступінь важливості, балів (1-5)
Цінова політика	4,7
Якість послуг	4,9
Асортимент пропозиції послуг	4,55
Надання знижок	4,5
Рекламна політика	4
Місцезнаходження офісу	3,8

У результаті дослідження думок споживачів встановлено, що якість є найважливішим фактором. На другому місці – ціна, але майже половина респондентів ставить під сумнів її важливість: ціна є важливою, але якщо різниця невелика (за умови відповідності доходу), то на ціну в першу чергу не звертатимуть уваги.

Крім того, комплексний метод ураховує оцінку конкурентоспроможності якості послуги з точки зору привабливості споживачів. Структуру характеристик послуг досліджуваних СП наведено в табл. 8.

Таблиця 8

Структура характеристик послуг досліджуваних СП, які враховуються споживачами

Характеристика	СП «А»	СП «С»	СП «Е»
Ремонтно-будівельні послуги	+		
Можливість утримання клієнта		+	
Ціна перерахунку	+		+
Страховка	+	+	+
Дисципліна обслуговування	+	+	+
Тип організації	+	+	+
Ціна	+	+	+
Якість	+	+	+

Із використанням експертного методу виконано оцінку конкурентоспроможності досліджуваних СП з позиції якості послуги (табл. 9).

Отже, комплексний показник конкурентоспроможності досліджуваних СП становить: СП «А» – 4,4 бали; СП «С» – 4,55; СП «Е» – 3,85.

Таблиця 9

Конкурентоспроможність досліджуваних СП з точки зору якості послуги, балів

Характеристика	Ступінь важливості	Результати експертної оцінки		
		СП «А»	СП «С»	СП «Е»
Цінова політика	0,40	5,0	5,0	4,0
Асортимент пропозиції послуги	0,10	5,0	4,0	4,0
Надання знижок	0,10	3,0	4,0	4,0
Якість послуг	0,15	5	4,5	3,8
Рекламна політика (розвиток бренду)	0,15	3,0	3,5	3,0
Місцезнаходження майстерень і офісу	0,10	5,0	4,0	4,0
Всього	1,00	26	24	18,8

У процесі дослідження виявлено наявність конкурентів СП «А». У результаті побудови таблиці конкурентоспроможності досліджуваних СП визначено, що компанія СП «А» посідає друге місце після СП «С», поступаючись за двома основними позиціями: надання знижок і рекламна діяльність. Аналіз ситуації на споживчому ринку засвідчив необхідність зміни поведінки досліджуваних суб’єктів підприємництва. Також це стосується і якості наданих послуг.

На основі одержаних результатів можна визначити основні напрями діяльності досліджуваних СП: удосконалення системи стимулювання збуту,

політики лояльності по відношення до споживачів, активізація комунікаційної політики тощо.

Для визначення найефективнішого методу оцінювання рівня конкурентоспроможності досліджуваних СП і порівняння результатів слід оцінити рівень конкурентоспроможності СП «А» з використанням диференційного методу.

Вихідні дані наведено в табл. 10. Експерти оцінюють якість обслуговування за шкалою від 1 до 5 на основі технічних параметрів продукту. Експертна комісія підприємства також встановила пріоритетність технічних параметрів і відповідні коефіцієнти вагомості.

Таблиця 10

Дані для оцінювання конкурентоспроможності досліджуваних СП із використанням диференційного методу

СП	Технічні параметри			Економічні параметри	
	гарантійний строк, днів (P_1)	строки виконання, днів (P_2)	якість (P_3)	ціна, грн/м^2	витрати на експлуатацію, тис. грн / рік
«А»	360	6	5	100	0,94
«С»	360	10	4,5	118	0,81
«Е»	360	25	3,8	130	1,38

Використовувана в табл. 10 група параметрів характеризує виконання основних функцій служби та її технічні характеристики.

Одиничний показник конкурентоспроможності розраховується за формулою

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i_0}} \cdot 100\% \qquad (1)$$

Таким чином, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності:

– за технічними параметрами:

1) для СП «С»:

$$q_1 = \frac{360}{360} = 1,\ q_2 = \frac{10}{6} \cong 1{,}67,\ q_3 = \frac{4{,}5}{5} = 0{,}9;$$

2) для СП «Е»:

$$q_1 = \frac{360}{360} = 1, \quad q_2 = \frac{25}{6} \cong 4{,}2, \quad q_3 = \frac{3{,}8}{5} = 0{,}76;$$

– за економічними параметрами:

1) для СП «С»:

$$q_1 = \frac{118}{100} = 1{,}18;$$

2) для СП «Е»:

$$q_2 = \frac{130}{100} = 1{,}3.$$

З метою розмежування досліджуваних СП за рівнем конкурентоспроможності необхідно:

– визначити груповий показник за технічними параметрами;

– розрахувати груповий показник за економічними складовими;

– розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності;

– розробити та надати висновки щодо рівня конкурентоспроможності досліджуваних моделей відповідно до зразка.

Розрахунок групових показників за технічними параметрами для конкретної моделі:

$$I_{mn} = q_1 \cdot a_1 + q_2 \cdot a_2 + q_3 \cdot a_3 \qquad (2)$$

Розрахунок групових показників за економічними параметрами:

$$I_{ЕП} = \frac{З_C + \sum C_i \cdot \alpha_i}{З_O + \sum C_i \cdot \alpha_i} \qquad (3)$$

Тоді груповий показник за економічними параметрами для СП «С» дорівнює:

$$I_{ЕП} = \frac{3{,}85 + 0{,}81 \cdot (1 + 0{,}877 + 0{,}77 + 0{,}675)}{5{,}8 + 1{,}38 \cdot (1 + 0{,}877 + 0{,}77 + 0{,}675)} = 0{,}629;$$

для СП «Е»:

$$I_{ЕП} = \frac{4{,}2 + 0{,}94 \cdot (1 + 0{,}877 + 0{,}77 + 0{,}675)}{5{,}8 + 1{,}38 \cdot (1 + 0{,}877 + 0{,}77 + 0{,}675)} = 0{,}705 \cdot$$

Тоді для СП «С» інтегральний показник конкурентоспроможності дорівнює 0,997:

$$K = \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}} = \frac{0{,}627}{0{,}629} = 0{,}997;$$

для СП «Е» – 0,963:

$$K = \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}} = \frac{0{,}679}{0{,}705} = 0{,}963.$$

Відповідно до одержаних групових показників за технічними параметрами СП «С» є найбільш конкурентоспроможним, тобто в цілому надані ним послуги більш повною мірою задовольняють запити споживача, ніж усі інші СП.

Матричні методи оцінювання є досить простими і надають докладну інформацію про рівень конкурентної позиції. Крім того, вони засновані на розгляді процесу конкуренції в динаміці та за наявності інформації уможливлюють виконання якісного аналізу конкурентних позицій підприємства. Але ці методи не дозволяють дізнатися причини ситуації, яка склалася, що призводить до ускладнення прийняття управлінських рішень та їх низької ефективності.

Методи, засновані на оцінюванні конкурентоспроможності продукції, пов’язують поняття «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність товару». Вважається, що конкурентоспроможність тим вище, чим вище якість товару та нижче вартість. Позитивними характеристиками таких методів є простота та наочність оцінювання. Однак недоліком цих методів є відсутність інформації, що дозволяє мати повне уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, оскільки оцінюються окремі позиції товарів, а не підприємство загалом.

Відповідно до теорії ефективної конкуренції найбільш конкурентоспроможними вважаються суб’єкти підприємництва, у яких найкраще налагоджена робота всіх підрозділів і служб. Оцінка ефективності роботи будь-якої такої структури передбачає оцінку ефективності використання ресурсів. Така методика

застосовується здебільшого при оцінюванні промислових підприємств і включає всі найважливіші оцінки господарської діяльності, за винятком дублювання конкретних показників, а також уможливлює створення загальної картини конкурентного становища суб'єкта підприємництва на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства реалізуються шляхом розрахунку інтегрального показника, який включає дві складові: критерій, що характеризує ступінь задоволення потреб споживача, та критерій ефективності виробництва. Перевагою цього методу є простота розрахунків і можливість однозначно інтерпретувати результати, але значний недолік полягає в неповній характеристиці діяльності підприємства та нехтуванні врахуванням специфіки галузевої приналежності суб'єкта підприємництва.

Отже, аналіз існуючих методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства свідчить, що не існує ідеальної методики. Виявлені недоліки підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств зумовлюють обмежені можливості практичного застосування більшої частини з них. Наприклад, від методу, за допомогою якого оцінюється конкурентоспроможність підприємства невиробничої сфери, істотною мірою залежить надійність одержаних результатів, простота їх ідентифікації та можливості подальшого застосування.

Для одержання коректної оцінки та подальшого підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва розроблено багато методів, які можуть застосовуватися як комплексно так і окремо, а також залежно від поставлених завдань та ситуаційних особливостей. Однак у сучасних ринкових умовах рівень конкуренції постійно зростає, і вкрай важливим є не лише підвищення якості товарів та послуг, але й оцінка ризиків, які при цьому можуть призвести до втрати конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва. Можна виокремити такі групи ризиків:

1) економічні – виробничі, комерційні та фінансові;

2) управлінські – організаційні та форсмажорні.

Виходячи з наведених видів ризиків визначено основні аспекти оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва (табл. 11).

Таблиця 11

Основні аспекти оцінювання конкурентоспроможності суб’єктів підприємництва

	Споживач	**Виробник**	**Інвестор**	**Держава**
Аспект оцінки	Надійність фірми, стабільність і становище на ринку	Співвідношення ціни та якості товару/послуги, відповідність нормам і стандартам	Рентабельність СП загалом, фінансово-економічний стан	Затребуваність товару/послуги, значимість, обсяги продажів
Вид ризику	Комерційні, організаційні	Виробничі, фінансові, комерційні, організаційні, форсмажорні	Виробничі, фінансові, комерційні, організаційні, форсмажорні	Виробничі, комерційні, форсмажорні

Отже, методика оцінювання ризиків діяльності суб’єктів підприємництва включає:

– виявлення потенційних ризикових подій;

– визначення ризиків – зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на досягнення цілей діяльності суб'єктів підприємництва;

– якісну оцінку виявлених ризиків за критеріями ймовірності виникнення та суттєвості наслідків ризикових подій;

– складання карти ризиків за процесами з метою ілюстрації значущості ризиків, актуальних для управління та розроблення відповідної стратегії підприємства.

Якщо відбуваються значні зміни факторів, виявлених основними підрозділами суб’єкта підприємництва у процесі операційної діяльності, то необхідно виконати попередню оцінку властивих діяльності СП ризиків експертним шляхом на основі розрахунку впливу ризиків, властивих даним процесам, таких як:

– ризики, що залежать від постачальників продукції;

– ризики, пов’язані з просуванням продукції (зниження факторів конкурентоспроможності, цінова політика оптових споживачів);

– фінансово-економічні ризики (кредитний, валютний, зайві витрати, помилки бухгалтерського обліку);

– правові та регуляторні ризики (втрата активів, фальсифікація, шахрайство, санкції державних органів, суди);

– екологічні ризики (ризики, пов'язані з безпекою виробництва та екологією);

– ризики інформаційних систем;

– ризики соціальних проблем у робочій атмосфері суб'єкта підприємництва;

– виробничі ризики (зупинення виробництва, помилкове рішення керівництва);

– ризики, пов'язані з якістю.

За результатами відповідей надається бальна оцінка рівню ризику (від 1 до 2 – низький ризик, від 3 до 4 – середній, від 5 і вище – високий).

Далі здійснюється самооцінка ризиків і деталізація їх першорядного аналізу. Відповідно до першорядних факторів аналізу ризиків менеджери структурних підрозділів повинні виконати континуальний аналіз шляхом соціологічного дослідження кадрів структурних підрозділів. У процесі дослідження передбачаються питання, подані у формі самооцінки ризиків процесу. Результат стану операційних ризиків на даний час заноситься в таблицю результатів особливих ризиків за окремими підпроцесами. Сумарний результат рівня ризику по одиничному підпроцесу визначається як середнє значення за всіма спеціалізованими операційними ризиками. Підсумкова сума варіантів відповідей як самооцінка ризиків процесу представляється як бальний результат ступеня ризику процесу (інтервал з 1 по 10 означає низький ризик, з 11 по 20 – середній, з 21 по 40 – високий). Відповідно до результатів самооцінки конкретизується початковий рівень ступеня ризику.

Факторами ефективності структурного підрозділу згідно з основними елементами системи контролю є відповідність усіх функцій, спрямованих на вирішення основних завдань підрозділу за такими складовими:

– результативність та ефективність операцій;

– збереження активів;

– достовірність усіх видів звітності;

– дотримання контрактних зобов'язань, вимог законодавства та внутрішніх нормативних документів.

У процесі аналізу ступеня ймовірності ризикових дій та можливості їх наслідків доцільно використовувати рейтингову оцінку ризикових подій (від 1 до 5), наведену в табл. 12.

Таблиця 12

Оцінка ступеня ймовірності ризикових подій

Ступінь імовірності	Рівень	Опис
5	Високий рівень імовірності	Подія майже обов'язково відбудеться
4	Імовірно	Імовірність того, що подія відбудеться, є великою
3	Можливо	Можливо, що подія відбудеться
2	Низький рівень імовірності	Низька ймовірність того, що подія відбудеться
1	Мінімальний рівень імовірності	Подія відбудеться лише за виняткових обставин

Після встановлення ступеня ймовірності виникнення ризикових подій необхідно визначити суттєвість наслідків, які можуть настати, з використанням рейтингової оцінки суттєвості наслідків (табл. 13). Бальна оцінка ступеня ймовірності та дійсність наслідків визначаються спеціально для властивого та залишкового ризиків. До уваги беруться дані щодо залишкового ризику, тобто з урахуванням результатів ефективності контрольних процедур, розрахованих для управління певною формою ризику.

Таблиця 13

Оцінка істотності наслідків

Істотність наслідків	Оцінка	Опис
5	Катастрофічні	Наслідки виникнення ризику можуть вплинути на невиконання стратегічних цілей (неефективна діяльність, порушення планів розвитку, заподіяння збитків)
4	Критичні	Наслідки суттєво впливають на ефективність діяльності підрозділу чи підприємства загалом, ліквідація наслідків пов'язана зі значними фінансовими вкладеннями
3	Великі	Наслідки суттєво впливають на результат процесу, в якому визначено ризик, але ліквідація цих наслідків не пов'язана зі значними фінансовими вкладеннями
2	Помірні	Наслідки незначні та можуть бути швидко усунуті
1	Незначні	Незначні наслідки: немає або незначні

Для переходу від оцінки ризиків за допустимістю та визначеністю результатів до простої (єдиної) бальної оцінки від 1 до 5 застосовується середньостатистичне значення між допустимістю та визначеністю результатів із заокругленням до цілого числа. Призначення ризиків за рівнем від 1 до 5 виявляється в матриці оцінки ризиків. Ризики процесів аналізуються при експертному оцінюванні в певній галузі (працівників структурного підрозділу). Фахівці, які мають певні навички та компетенції, пов’язані з проблематикою досліджуваних процесів, аналізують ризики процесів (припустимості та визначеності результатів), спираючись на свій професійний досвід, статистичні дані та інші технології збору й аналізу інформації.

Отже, одним із головних трендів, які сьогодні змінюють економічну реальність усього світу, є цифрова трансформація бізнесу – перетворення бізнес-моделей, операційних процесів і продуктів шляхом упровадження в бізнес цифрових інструментів різного характеру. Результати становлення цифрової економіки за сучасних умов знаходять відображення в особливостях господарювання економічних суб’єктів та кардинально змінюють характер перебігу бізнес-процесів підприємства та країни в цілому.

У процесі функціонування економіки нового укладу кардинальні зміни відбуваються у сферах виробництва, надання послуг, організаційних структурах,

у взаємодії уряду з населенням та різних країн світу, а також у корпоративній культурі суб'єктів підприємництва. Оскільки сьогодні застосування цифрових бізнес-моделей стало обов'язковим для будь-якого підприємства, наявність конкурентного важеля, такого як управління змінами, що може посилити здатність економічного суб'єкта реагувати на конкурентні загрози, робить його необхідною компетенцією для досягнення стратегічного успіху.

Одним із найважливіших факторів економічного розвитку є конкуренція. Ступінь освоєння та впровадження економічними агентами у свою діяльність новітніх досягнень науки і техніки безпосередньо впливає на рівень їхньої конкурентоспроможності. На основі дослідження трендів цифровізації в економіці та суспільстві, а також за результатами аналізу звітів Всесвітнього центру конкурентоспроможності IMD встановлено, що цифровізація створює новий контекст у формуванні конкурентоспроможності підприємства.

З урахуванням результатів дослідження впливу цифровізації економіки на інституційне середовище та аналізу особливостей трансформації конкурентних переваг підприємства в умовах цифрових змін, а також методології рейтингу World Digital Competitiveness запропоновано визначення цифрової конкуренто-спроможності підприємства як його здатності проявляти гнучкість, адаптивність при впровадженні сучасних цифрових технологій, що дозволяє сформувати власні активи та компетенції з урахуванням змін цифрового середовища і трендів цифровізації, щоб обійти конкурента на ринку.

На основі методології рейтингу World Digital Competitiveness і виявлення напрямів застосування цифрових технологій у підприємницькій діяльності, а також з урахуванням властивості ринкової конкурентоспроможності визначено фактори цифрової конкурентоспроможності підприємства: внутрішні, що формують цифровий потенціал підприємства, та зовнішні, що відображають характеристики ринку, економічну політику держави у сфері інформаційної безпеки та цифрових технологій.

У даному контексті особливу увагу слід приділити саме кадровому забезпеченню підприємства. Інвестиції в розвиток людського капіталу для

створення майбутніх талантів і забезпечення цифрової конкурентоспроможності підприємства на основі створення нових нематеріальних активів стають сьогодні головним фактором стійкого розвитку.

Одним з аспектів забезпечення цифрової конкурентоспроможності є мислення. Ефективність усіх трансформацій та змін, які відбуваються на підприємстві з метою адаптації до нових вимог щодо забезпечення цифрової конкурентоспроможності, залежить від того, як колектив змінює свою поведінку та як кожен працівник змінює своє мислення. У зв'язку з цим виникає необхідність пошуку цифрових лідерів та їх утримання.

Розглянуто основні тренди та підходи до управління талантами в сучасних організаціях. Саме таланти є запорукою забезпечення цифрової конкурентоспроможності підприємства за рахунок реалізації їх креативного, інноваційного та цифрового способу мислення. З урахуванням трендів цифровізації та результатів оцінювання попиту на цифрові кадри за останні п'ять років можна стверджувати, що цифрова трансформація бізнесу призводить до «дефіциту цифрових талантів». З метою досягнення цифрової конкурентоспроможності необхідне гармонійне доповнення процесів цифровізації та автоматизації навичками та знаннями талантів підприємства. Персонал повинен мати розвинені технічні якості, високі інтелектуальні здібності та вміти успішно взаємодіяти в соціумі. На основі результатів аналізу існуючих методів оцінювання конкурентоспроможності виявлено відсутність ідеального, універсального підходу до комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства з точки зору врахування всіх аспектів діяльності.

Оскільки цифрова економіка впливає на конкурентоспроможність підприємства, для успішної боротьби на ринку йому необхідно вдосконалювати бізнес-процеси з врахуванням найкращих практик функціонування лідерів. При цьому необхідно максимально враховувати побажання клієнтів, здійснювати грамотну асортиментну та цінову політику, залучати територіальні ресурси, розташування, формувати позитивний імідж підприємства та використовувати сучасні можливості інтернет-простору, інформаційних технологій.

Розглянута методика коефіцієнтного оцінювання конкурентоспроможності підприємства шляхом включення економічних, технічних, якісних та інших параметрів дозволяє оцінити її рівень відповідно до сучасних реалій цифрової економіки. Більш точна та багатоаспектна оцінка конкурентної позиції підприємства на ринку сприятиме розробленню та прийняттю своєчасних ефективних управлінських рішень. Оцінка цифрової конкурентоспроможності повинна мати інтегральний характер і бути орієнтованою на набір комплексних показників. Особливу увагу потрібно приділяти впливу чинників, властивих розвитку цифрової економіки, оскільки вони значною мірою трансформують бізнес-середовище функціонування підприємства. Умови цифровізації диктують необхідність внесення змін і коректив до традиційного підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія. К.: ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
2. Артем'єва І. О. Виклики та можливості цифрової трансформації економіки. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2019. № 4. С. 66-73. DOI: https://doi.org/10.31767/nasoa.4.2019.06.
3. Бабець І. Г., Жабинець О. Й. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників в умовах глобальних викликів: регіональний аспект. *Бізнес Інформ*. 2022. №7. С. 4-10. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-4-10
4. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2020. № 47. С. 16-29. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031.
5. Гвініашвілі Т. З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. Нац. лісотехн. ун-т України. Львів: 2016. Вип. 26.2. С. 41-47.
6. Гвініашвілі Т. З., Морока Д. М. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*, 2020. Вип. 50/20. С. 127-131.
7. Гринько Т. В., Горбач Д. В. Діджиталізація як фактор впливу на формування стратегії підприємства. *Економіка і менеджмент 2022: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 11-12 квіт. 2022 р.: у 5 т. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2022. Т. 2. С. 98-101.
8. Гринько Т. В. Гвініашвілі Т. З. Науково-методичне забезпечення управління ризиками інноваційної діяльності на промислових підприємствах. *Економіка та підприємництво*: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2017. № 39. С. 267-278.
9. Гринько Т. В. Гвініашвілі Т. З. Опір персоналу щодо впровадження організаційних змін на підприємстві. *Scientific journal «Economics and finance»: Economics, management, law: socio-economic aspects of development*. Edizioni Magi. Roma, Italy: 2016. Vol. 1. P. 142-144.

10. Гринько Т. В. Логістика як складова системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: Колективна монографія / за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпропетровськ: Біла К. О., 2016. С. 277-291.
11. Гринько Т. В. Напрями вдосконалення економічного механізму конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: Колективна монографія у 4 т. Дніпропетровськ: Герда, 2013. Т. 2. С. 111-121.
12. Гринько Т. В. Функції логістичної системи в умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі металургії. *Економіка та держава*. 2016. №5. С. 12-16.
13. Гринько Т. В., Лісовець А. М. Шляхи підвищення конкурентоспроможності в нових економічних умовах. *Innovations and prospects of world science*. Proceedings of VI International Scientific and Practical Conference, Vancouver, Canada (2-4 February 2022) С. 890-898.
14. Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 77-90. DOI: https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-77.
15. Дерманська Л. В., Малюта Л. Я. Інноваційно-цифрові перспективи розвитку економіки України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського Серія „Економіка і управління”*. 2019. Т. 30 (69). № 2. С. 55-61
16. Драган О. І., Тертична Л. І. Розвиток людського капіталу у системі управління талантами підприємства. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика: колективна монографія. Полтава: ПП «Астрая», 2020. С. 77-86.
17. Живко З. Б., Родченко С. С., Лелюк Н. Є. Цифрова економіка: сутність, ознаки та завдання управління. *Науковий погляд: економіка та управління*, 2022. №2 (78). С. 31-37. https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-5
18. Іванюк О., Ящук Ю. Вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємств. *Грааль науки*, 2021. № 1, С. 83-87. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.02.2021.013
19. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*, 2022. № 2. С. 103-108. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.103.
20. Кльоба Л. Г. Перспективи розвитку цифрової економіки України. Матеріали XVII Міжнародної наукової конференції *«Фінансовий ринок: інституції та інструменти»* (3-6 червня 2018 року). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. С. 49-50.
21. Котельникова Ю. (2022). Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*, (4), 101-108. https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108
22. Кузнецова Н. Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 2(8). С. 181-187.
23. Кузнєцова А. Я., Чмерук Г. Г. Теоретичні підходи до визначення цифрової економіки. *Проблеми системного підходу в економіці*, 2019. Вип. № 6(74). С. 34-41. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-5.
24. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О. Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
25. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Сутність, особливості та параметри цифрової економіки. *Економічний вісник*, 2020, №1. С. 22-29. https://doi.org/10.33271/ev/69.022
26. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. 2018. Вип. № 22 (62), 2 т. С. 21-24.
27. Лігоненко Л. О., Цимбалюк І. О., Демченко О. В. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*, 2021. Вип. 2(46), 2 т. С. 35-43.

28. Матвейчук Л. О. Цифрова економіка: теоретичні аспекти. *Вісник Запорізького національного університету*. 2018. № 4 (40). С. 116–127. DOI: https://doi.org/10.26661/2414- 0287-2018-4-40-18.
29. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. *Mechanism of Economic Regulation*, 2020, No 2. С. 9-28. https://doi.org/10.21272/mer.2020.88.01
30. Павлова В. А., Губарєв Р. В.. Система управління конкурентоспроможністю підприємства *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2 (17), С. 168-176
31. Піжук О. І. Сучасні методологічні підходи до оцінювання рівня цифрової трансформації економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. №7. С. 39-47.
32. Решетняк О. І., Білоусов Д. В. Особливості підготовки кадрів в контексті цифрової конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8523 (дата звернення: 20.02.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.92
33. Савченко С. М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7124 (дата звернення: 25.02.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.52
34. Сахно І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: стратегічний аспект. *Інтелект XXI*. 2020. № 3. С. 98-102.
35. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
36. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
37. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. № 68. С.181-192.
38. Франко Л. Роль цифрової трансформації інновацій у підвищенні конкурентоспроможності України: сучасний стан та перспективи. *Економіка та суспільство*, 2022. № 42.
39. Штець Т. Ф. Дослідження концептуальних характеристик сектора цифрової економіки. *Бізнес-інформ*. 2019. № 3. С. 91-95.
40. Berriman R., & Hawksworth J. (2017). Will robots steal our jobs? The potential impact of automation on the U.K. and other major economies. U.K. Economic Outlook, pp. 30-47.
41. Buhaichuk, O. (2022) "Foreign concepts of information (digital) economy". *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(20), pp. 8-19.
42. Clemons, E. K., Reddi, S. P., Row, M. C. (1993). The Impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity: The "Move to the Middle" Hypothesis. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 9–35. https://doi.org/10.1080/07421222.1993.11 517998
43. Digital Economy and Society Index (DESI) (2020). https://ec.europa.eu/digital-single-market/desi (accessed: 04.02.2023).
44. Digital McKinsey. A future that works: automation, employment and productivity. McKinsey Global Institute. 2017. URL: http://www.mckinsey.com/global-locations/europe-andmiddleeast/russia/ru/ourwork/mckinsey-digital (accessed: 20.02.2023).
45. Drahokoupil, J., Piasna, A. (2017) Work in the Platform Economy: Beyond Lower Transaction Costs. *Intereconomics*. 52, 335–340. https://doi.org/10.1007/s10272-017-0700-9
46. Duval, Y., Utoktham, C. and Kravchenko, A (2018). «Impact of implementation of digital trade facilitation on trade costs», ARTNeT Working Paper Series, No. 174, January 2018, Bangkok, ESCAP. URL: http://artnet.unescap.org (accessed: 23.12.2022).
47. Frenken, K., Vaskelainen, T., Fünfschilling, L., Piscicelli, L. (2020). "An Institutional Logics Perspective on the Gig Economy", Maurer, I., Mair, J. and Oberg, A. (Ed.) Theorizing the Sharing Economy: Variety and Trajectories of New Forms of Organizing (Research in the Sociology of

Organizations, Vol. 66, Emerald Publishing Limited, pp. 83–105. https://doi. org/10.1108/S0733-558X20200000066005.
48. Frey, C. B., Osborne, M. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerization? Technological Forecasting and Social Change, 114, pp. 254-280.
49. Future of Work. The global talent crunch. Korn Ferry. URL: https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/FOWTalentCrunchFinal_Spring2018.pdf (accessed: 18.02.2023).
50. Future Readiness of SMEs and Mid-Sized Companies: A Year On. WEF in collaboration with the National University of Singapore. 2022. URL: https://www.weforum.org/reports/future-readiness-of-smes-and-mid-sized-companies-a-year-on (accessed: 11.02.2023).
51. Garcia, A. R. (2020). AI, IoT, Big Data, and Technologies in Digital Economy with Blockchain at Sustainable Work Satisfaction to Smart Mankind: Access to 6th Dimension of Human Rights. Cham: Springer InternationalPublishing, 2020, pp. 83–131
52. Greenstein S., Goldfarb A., Tucker C. The Economics of Digitization. The International Library of Critical Writings in Economics series, 2013. 672 p.
53. Hilton D. (2013) Hiring and Retaining Top Talent. *Credit Union Executive Journal*. Vol. 40, No. 5. P. 179–189.
54. Hviniashvili, T. Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy. *Економічний простір*, 2021. № 172. С. 23-28.
55. IMD World Digital Competitiveness Ranking 2022. IMD World Competitiveness Center. URL: https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/ (accessed: 21.12.2022).
56. International Labor Office (2021) «World Employment and Social Outlook: Trends 2021». URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/ publ/documents/publication/wcms_795453.pdf (accessed: 20.12.2022)/
57. Irtyshcheva, I., Kim, V., Kletsov, Y. (2022). Managing business processes in the conditions of the development of the digital economy: global and national experiences. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(5), 101-107. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-5-101-107
58. Landini, F. (2016). The evolution of control in the digital economy. *Journal of Evolutionary Economics*, 26, 407–441, DOI: 10.1007/s00191-016-0450-z.
59. Maintaining competitive conditions in the era of digitalization. OECD. 2018. URL: https://www.oecd.org/g20/Maintaining-competitive-conditions-in-era-of-digitalisation-OECD.pdf (accessed: 11.12.2022).
60. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm. 2nd edition. Oxford University Press, Oxford, 1995. DOI: dx.doi.org/10.1093/0198289774.003.0002
61. Porter, M. (1987) From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, May/June, pp 43–59
62. Porter, M. (1990) The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. URL: https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations (accessed: 21.01.2023).
63. Porter, M. «What is Strategy», *Harvard Business Review*, Nov/Dec 1996.
64. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. No 3. P. 79-91. DOI: dx.doi.org/10.1007/978-3-662-41482-8_46
65. Project Management Institute (2021). Beyond Agility: Flex to the Future. *Pulse of the Profession*. URL: https://www.pmi.org/learning/library/beyond-agility-gymnastic-enterprises-12973 (accessed: 23.01.2023).
66. Raising Talent Is Just as Important as Raising Capital: 9 Exercises to Build a Team, 2018. Village Capital. URL: https://talent.vilcap.com/PLAYBOOK/ (accessed: 12.02.2023).
67. Roshchin, I., Pikus, R., Zozulia, N., Marhasova, V., Kaplinskiy, V., Volkova, N. (2022). Knowledge Management Trends in the Digital Economy Age. *Postmodern Openings*, 13(3), 346-357. https://doi.org/10.18662/po/13.3/493.

68. Rumelt R. P. Towards a Strategic Theory of the Firm. Competitive Strategic Management / R. Lamb (ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1984. P. 556-570.
69. Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum. ISBN: 978-1-944835-01-9
70. Strutynska, I. (2019). Digital literacy of human capital business structures. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 4, 20, 93–100. DOI: https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-04-93-100
71. Sunigovets O. (2019) Enterprise competitiveness in the digital economy. SHS Web of Conferences. 67, 04012. https://doi.org/10.1051/shsconf/20196704012
72. Tapscott D. The digital economy: rethinking promise and peril in the age of networked intelligence. McGraw Hill Professional, 2014. 432 p.
73. Tapscott, D. (1995). The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill, 342 p.
74. Taylor J. (2022) The Future of Work Survey 2022. JLL. URL: https://www.joneslanglasalle.co.jp/en/trends-and-insights/research/the-future-of-work-survey-2022 (accessed: 12.02.2023).
75. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Firm Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy. Center for Research in Management. CCC Working Paper. University of California, Berkeley. 1990. № 90-8. P. 345-451.
76. The 2022 Global Talent Shortage. Manpower Group. 2022. https://go.manpowergroup.com/talent-shortage (accessed: 20.02.2023).
77. The Digital Competence Framework 2.0. EU SCIENCE HUB. The European Commission's science and knowledge service. 2019. URL: https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework (accessed: 24.01.2023).
78. The Digital Talent Gap. Capgemini. Are Companies Doing Enough? 2017. URL: https://www.capgemini.com/it-it/resources/the-digital-talent-gap-are-companies-doing-enough/ (accessed: 22.02.2023).
79. The Future of Jobs Report 2020. WEF. 2020. URL: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020 (accessed: 12.02.2023).
80. Thurow, L. Investment in Human Capital. Wadsworth Series in Labor Economics and Industrial Relations. Belmont, California, Wadsworth Publishing Company, Inc., 1970, 145 p.
81. Trokhymets, O. (2019). Development of national economy in the context of information and digitalization processes. In book: Challenges and prospects for the development of a new economy at global, national, and regional levels. DOI: 10.36059/978-966-397-147-6/111-128
82. Weill P., Woerner S. L. What's your digital business model? Six questions to help you build the next-generation enterprise. Boston: Harvard Business Review Press, 2018. 256 p.
83. Wernerfelt B. The Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal. 1984. Vol. 5. No 2. P. 171–180. DOI: /dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207

Р. В. Іванов

В. О. Катан

Ю. В. Гуртовий

ОЦІНКА ВПЛИВУ СТАНУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ КРАЇНИ

Розвиток сільського господарства має суттєвий вплив на безліч показників економічної безпеки України, а успішне функціонування підприємств аграрного сектору впливає на стан виробничої, продовольчої та зовнішньоекономічної безпеки. Протягом останніх років галузь домінує у структурі експорту, генеруючи валютну виручку, а 2022 рік продемонстрував, що сільське господарство відіграє важливу роль не тільки для національної, але і для світової продовольчої безпеки, запобігаючи голоду в державах, що не можуть забезпечити внутрішні потреби власним продовольством, та стримуючи стрімке зростання цін на світовому ринку. Саме тому оцінка впливу сільського господарства на стан економічної безпеки країни та інтенсифікація процесів розвитку його розвитку набуває нової актуальності.

Обґрунтуванням теоретичних положень економічної безпеки України займалось багато вітчизняних вчених-економістів, зокрема: В. Г. Андрійчук досліджував економіку аграрних підприємств [1], В. М. Базилевич вивчав загрози економічній безпеці в агропромисловому комплексі [2], В. В. Кіндзерський приділяв увагу імплементації зарубіжного досвіду у державному регулюванні аграрного сектора економіки [3]. Крім цього, В. М. Вареник [4] та Ю. М. Харазішвілі [5] сформували певні методологічні підходи щодо оцінювання рівня економічної безпеки України. Глибоке дослідження інструментів розвитку аграрного сектора в системі забезпечення економічної безпеки України здійснила С. І. Урба [6]. Загалом більшість досліджень були проведені ще до пандемії коронавірусної інфекції та повномасштабної війни, все це призвело до суттєвих змін у розвитку аграрного сектору та появленню нових загроз і викликів для зовнішньоекономічної та продовольчої безпеки.

Метою дослідження є узагальнення та вдосконалення наявних методик щодо оцінки впливу сільського господарства на економічну захищеність країни.

Економічна безпека посідає важливе місце в системі національної безпеки будь-якої країни. Серед інших складових національної безпеки виділяють: політичну, військову, інформаційну, соціальну, екологічну, культурну безпеку. Уряди кожної держави та відповідні міністерства формують власні погляди та підходи до визначення складових національної безпеки, проте усі аспекти життя країни перебувають у тісному взаємозв'язку, а економічна захищеність є запорукою політичної стабільності, впливає на здатність протидіяти військовим загрозам, допомагає розв'язати соціальні проблеми, пов'язані з бідністю, безробіттям тощо. У свою чергу економічна безпека є багатогранною величиною і має підсистеми нижчого порядку, що описують стан виробничих та енергетичних ресурсів, демографічної ситуації, експортно-імпортних операцій, інвестиційно-інноваційної діяльності, а також характеризується макроекономічною, продовольчою та фінансовою безпекою.

Вплив сільського господарства та процесів його розвитку на складові економічної безпеки є різним для кожної країни, виходячи з домінування секторів економіки у галузевій структурі. Для більшості високорозвинених країн стан сільськогосподарської галузі безпосередньо визначає лише рівень продовольчої безпеки – забезпечення потреб в продуктах харчування належної якості, та має слабкий вплив на інші складові. Для економік аграрного та аграрно-індустріального типу, навпаки, сила кореляційного зв'язку між результатами діяльності аграрного сектору та рівнем економічної безпеки є високою.

Так, для України стан сільськогосподарської галузі – однієї з лідируючих за часткою експорту у структурі загального експорту, частково впливає на індикатори виробничої безпеки (валова додана вартість сільського господарства), зовнішньоекономічної безпеки (коефіцієнт покриття експортом імпорту), інвестиційно-інноваційної безпеки (частка прямих іноземних інвестицій у сільське господарство), макроекономічної безпеки (рівень безробіття, до якого входить

сезонне, що спричинене непостійною зайнятістю у сільському господарстві; індекс споживчих цін), валютну безпеку (зміну офіційного курсу національної грошової одиниці внаслідок насичення ринку іноземною валютою, що з'являється у вигляді валютної виручки від експорту сільськогосподарської продукції) [7].

У світовій економічній науці наявні різні підходи до визначення поняття економічної безпеки країни, його складу, нижніх і верхніх порогових значень, істотності впливу складових, що визначається методами експертного оцінювання. Визначення показника економічної безпеки на рівні міністерств є поширеним тільки в пострадянських країнах, інші країни не обчислюють цей показник, а натомість беруть до уваги більш глобальні – індекс людського розвитку, глобальний індекс миру, індекс глобалізації, індекс економічної свободи, глобальний інноваційний індекс, індекс продовольчої безпеки, індекс глобальної конкурентоспроможності, індекс легкості ведення бізнесу, індекс конкурентоспроможності тощо. Враховуючи визначення, що «економічна безпека – це сукупність умов, за яких зберігається здатність країни підтримувати конкурентоспроможність економіки, ефективно захищати національні економічні інтереси і протистояти зовнішнім економічним загрозам повністю використовувати конкурентні переваги в міжнародному поділі праці» [8, с.366], індекс міжнародної конкурентоспроможності, що визначається Світовим економічним форумом, може слугувати своєрідною оцінкою рівня економічної безпеки для країн, що його не обчислюють. Він визначається за допомогою 103 індикаторів [9], що об'єднані в 12 основних груп, які представлені в табл. 1.

Хоча Україна активно бере участь в оцінюванні за допомогою індексу глобальної конкурентоспроможності, Міністерством економіки розроблені власні Методичні рекомендації, за якими рівень економічної безпеки має оцінюватись двічі на рік за допомогою понад 130 окремих індикаторів [10], що об'єднані в 9 основних груп, і відповідних їм ваговим коефіцієнтам.

При побудові індексу глобальної конкурентоспроможності економічні показники складають більшість, проте розглядаються на тлі функціонування

державних інститутів, прозорості судової влади, ефективності використання енергетичних ресурсів та транспортної інфраструктури, а також навичкам майбутньої робочої сили. Особливе значення має врахування поширеності корупції, що негативно впливає на конкурентоспроможність економіки будь-якої країни. При цьому показники сільського господарства прямо розглядаються лише в контексті забруднення навколишнього середовища та ймовірного зменшення урожайності внаслідок кліматичних змін та недостатності зрошення оброблювальних угідь.

Таблиця 1

Порівняння методологічних підходів щодо визначення рівня економічної безпеки України із зазначенням індикаторів, що оцінюють вплив сільського господарства

Групи показників за методикою визначення індексу глобальної конкурентоспроможності	**Кількість показників**	**Групи показників за Методичними рекомендаціями щодо розрахунку рівня економічної безпеки України**	**Кількість показників**
1	**2**	**3**	**4**
Інституції	26	Виробнича безпека: • Урожайність зернових та зернобобових культур, ц (з 1 га площі збирання) • Середній річний удій молока, кг • Ступінь зносу основних засобів у сільському господарстві, мисливстві, лісовому господарстві, відсотків	16
Інфраструктура	12	Демографічна безпека	7
Інформаційно-комунікаційні технології	5	Енергетична безпека	10
Макроекономічне середовище	2	Зовнішньоекономічна безпека	11
Охорона здоров’я	1	Інвестиційно-інноваційна безпека	14
Вища освіта і професійна підготовка	9	Макроекономічна безпека	12
Розвиток товарного ринку і торгівлі	7	Продовольча безпека: • Співвідношення обсягів виробництва та споживання м'яса та м'ясних продуктів/молока та молочних продуктів/ яєць/олії/ цукру/ картоплі/ овочів та продовольчих баштанних культур на 1 особу, відсотків • Виробництво зерна на 1 особу на рік • Рівень запасів зернових культур на кінець періоду, відсотків до споживання	11

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Гнучкість ринку праці	12	Соціальна безпека	14
Розвиток фінансової системи	9	Фінансова безпека	32
Розмір ринку	2		
Динаміка бізнесу та культура підприємництва	8		
Інноваційний потенціал	10		

Джерело: побудовано за даними [9;10].

Методологія розрахунку рівня економічної безпеки України є більш специфічною та розроблена з урахуванням особливостей національної економіки, основою якої є індустріальне та аграрне виробництво. Так, при визначенні виробничої та продовольчої безпеки прямо враховуються показники сільського господарства, на інші ж індикатори розвиток вітчизняного агросектору має непрямий (опосередкований) вплив.

Таким чином, у результаті дослідження двох підходів, що характеризують конкурентоспроможність економіки, можливо виділити спільні та відмінні особливості. Так, в обох підходах для кожного індикатора встановлюються вагові коефіцієнти істотності впливу, проте на відміну від експертного оцінювання у вітчизняній методології, при побудові індексу глобальної конкурентоспроможності вагові коефіцієнти є рівними для 12 груп показників і становлять 8,33%. Хоча даний індекс є більш уніфікованим і не враховує специфіки розвитку країни, він містить декілька важливих індикаторів, що впливають на економічну безпеку України – поширення корупції, неефективне здійснення державних витрат, якість доріг і здобутої освіти у навчальних закладах, здатність країни утримувати талановиту та освічену молодь. Таким чином, методика визначення рівня економічної безпеки має містити як індикатори, що описують специфічні галузі економіки країни, зокрема сільське господарство, так і враховувати ті процеси, що гальмують економічне зростання.

Оскільки сільське господарство має безпосередній вплив на продовольчу безпеку, то оцінювати його вплив на одну із складових економічної безпеки

доцільно за допомогою моніторингу динаміки інтегрального індексу продовольчої безпеки. Цей показник можна розрахувати для досліджуваного періоду *t*, формулу для розрахунку (K_t) можна записати так:

$$K_t = \sum_{x=1}^{n} w_x z_{xt} \quad (1)$$

де z_{xt} – кількісна нормована безрозмірна х-ова частина рівня продовольчої безпеки в період *t*;

w_x – ваговий коефіцієнт для х-ої частини рівня продовольчої безпеки.

Вихідні показники (співвідношення обсягів виробництва та споживання м'яса та м'ясних продуктів, молока та молочних продуктів, яєць, олії, цукру, картоплі, овочів та продовольчих баштанних культур на 1 особу, виробництво зерна на 1 особу на рік; рівень запасів зернових культур на кінець періоду) мають різні розмірності, для цього їх необхідно зробити безрозмірними величинами в діапазоні [0.1], використовуючи один із методів нормування. При цьому варто враховувати, що показники можуть мати різну направленість – індикатори, збільшення яких бажане, називається стимуляторами (S), зменшення яких бажане – дестимулятори (D).

Їх можна обчислити одним із найбільш простих та поширених способів за формулою:

а) для стимуляторів нормування здійснюється зі лінійною функцією:

$$z_t = \frac{x_t}{k_{norm}}, k_{norm} \geq x_{max} \quad (2)$$

б) для дестимуляторів нормування здійснюється за рівнянням гіперболи:

$$z_t = \frac{k_{norm}}{x_t}, k_{norm} \leq x_{min} \quad (3)$$

де x_t – значення відповідної частини інтегрального показника рівня продовольчої безпеки в період *t*;

x_{min} і x_{max} – відповідно мінімальне й максимальне значення відповідної частини показника рівня продовольчої безпеки в період *t*;

k_{norm} – нормуючий коефіцієнт.

Нормуванню підлягають як індикатори, так і встановлені порогові значення, в межах яких має знаходитись рівень продовольчої безпеки, значення яких представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Порогові значення, що встановлені Міністерством економіки України для індикаторів продовольчої безпеки

Найменування індикатора, одиниця виміру	**Характеристичні значення індикатора**									
	$X^S_{\text{крит}}$	$X^S_{\text{нбзп}}$	$X^S_{\text{незад}}$	$X^S_{\text{задов}}$	$X^S_{\text{опт}}$	$X^D_{\text{опт}}$	$X^D_{\text{задов}}$	$X^D_{\text{незад}}$	$X^D_{\text{нбзп}}$	$X^D_{\text{крит}}$
Добова калорійність харчування людини, тис. ккал	2250	2500	2700	2900	3100					
Співвідношення обсягів виробництва та споживання продуктів на одну особу, відсотків	80	85	90	95	105					
Виробництво зерна на одну особу на рік, т	0,6	0,7	0,8	0,9	1					
Рівень запасів зернових культур на кінець періоду, відсотків до споживання	5	15	30	40	50	60	65	70	80	100
Частка продажу імпортних продовольчих товарів через торговельну мережу підприємств, відсотків						12	16	20	23	25

Джерело: побудовано да даними [10].

Визначення вагових коефіцієнтів передбачає застосування методу експертного оцінювання, який характеризується значним суб'єктивним впливом, що може спричинити систематичні помилки в розрахунках і прийняття неправильних рішень. Тому необхідно ретельно відбирати експертну групу та за можливості використовувати математичні методи, що дозволяють позбутися суб'єктивізму (моделювання, метод головних компонент).

Після обчислення фактичних значень рівня продовольчої безпеки необхідно відстежувати чи знаходиться цей показник в допустимих межах. Якщо рівень продовольчої безпеки знаходиться нижче критичного чи небезпечного значення, то це означає, що процеси, які відбуваються у сільському господарстві, негативно впливають на продовольчу безпеку: необхідно стимулювати виробництво і збільшити імпорт, при цьому щоб частка продажу імпортних товарів через торговельну мережу не збільшилась (оскільки це дестимулятор). Якщо рівень продовольчої безпеки графічно перебуває значно вище оптимального значення, то це означає, що внутрішній ринок перенасичений агропродукцією, тому необхідно активізувати експортні операції, що в свою чергу позитивно вплине на зовнішньоекономічну діяльність і економічну безпеку в цілому. Враховуючи логістичну інфраструктуру аграрного ринку та велику частку продовольства, що експортується морем, краще диверсифікувати ризики, пов'язані із зовнішніми загрозами для морських перевезень. Таким чином, доцільно ретельно зважити об'єктивність формування тарифів на перевезення залізничним транспортом та відновлювати автошляхи, що є основними магістралями для експорту до країн-партнерів.

Якщо вплив сільського господарства на індикатори економічної безпеки є не прямим, а опосередкованим, то його можна оцінити за допомогою інших методів аналізу, передусім визначивши факторну та результативну ознаку за допомогою причинно-наслідкового зв'язку. Так, наприклад, якщо нарощувати обсяги виробництва продукції рослинництва, що імпортується у значних обсягах, то імпортозалежність почне зменшуватись, а коефіцієнт покриття експортом імпорту зростатиме.

Таким чином, розвиток процесів у сільському господарстві може позитивно впливати на зовнішньоекономічну безпеку, що є однією із складових економічної безпеки. Для цього потрібно оцінити стан сільського господарства, що включає: аналіз динаміки обсягів виробництва, урожайності, зібраних площ сільськогосподарських культур; обчислення ступеню зв'язку між використанням добрив і обсягами виробництва та урожайністю; аналіз динаміки кількості сільськогосподарських тварин та виробництва продукції тваринництва; визначення продуктивності праці на сільськогосподарських підприємствах та ефективності використання інших ресурсів тощо.

Для такого аналізу можна використати різні методи та підходи, що представлені на рис. 1.

Рис. 1. Методи, що можна використати при дослідженні стану сільського господарства країни

Джерело: побудовано самостійно

Варто зазначити, що використання цих методів поодинці може призвести до прийняття нераціональних рішень, тому комплексне застосування економіко-статистичних (рис. 2), еколого-географічних підходів дозволить визначити правильний шлях щодо подальшого розвитку сільськогосподарських процесів.

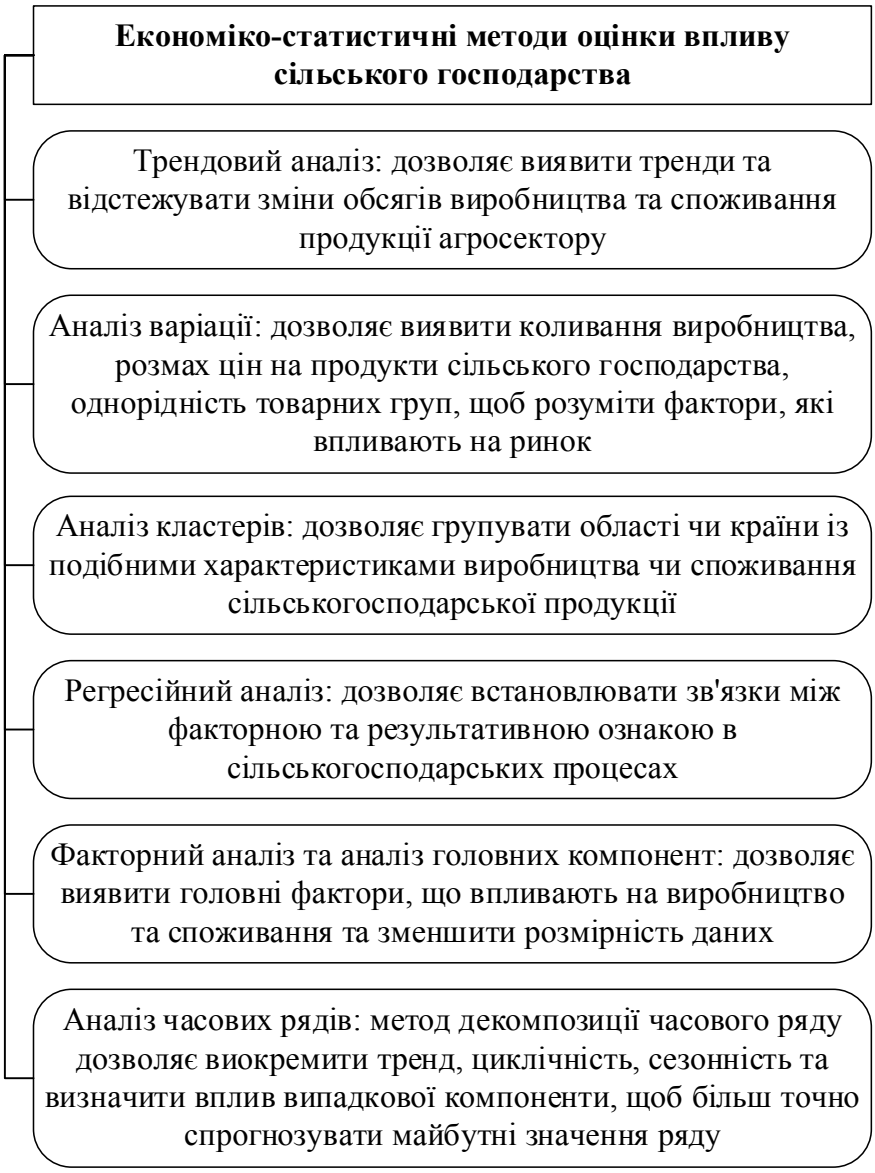

Рис. 2. Економіко-статистичні, що можна використати при дослідженні стану сільського господарства країни

Джерело: побудовано за даними [6]

Суттєвим недоліком багатьох методів є необхідність опрацювання величезного масиву даних, щоб отримати об’єктивні результати. До організацій, що збирають та узагальнюють статистичні дані, належать національні статистичні

служби або міністерства економіки чи аграрної політики. Серед міжнародних організацій можна виділити найбільш відомі: Продовольчу та сільськогосподарську організація ООН (виробництво та споживання продуктів харчування), Статистичне агентство Європейського Союзу (обробляє статистичні дані країн-членів), Міністерство сільського господарства США (узагальнює інформацію не тільки для США, але і для світового ринку), Міжнародну асоціацію виробників мінеральних добрив, Міжнародну зернову раду тощо.

Окрім економіко-статистичних, широко використовуються економіко-математичні методи та моделі, вибір яких ґрунтується відповідно до поставлених задачах. Найбільш розповсюдженими моделями, що використовуються для вирішення завдань у сільському господарстві, є лінійні. Так, перед виробником завжди стоїть низка цілей, серед яких: максимізація прибутку від діяльності, оптимізації використаних ресурсів – землі, робочої сили, машинно-тракторного парку, добрив, розміщення об'єктів для зберігання сировини, які можна розв'язати за допомогою лінійної оптимізації. При одночасній оптимізації двох або більше цільових функцій використовується багатокритеріальна оптимізація, наприклад, якщо необхідно максимізувати прибуток та мінімізувати витрати на оброблення добривами. Серед інших економіко-математичних моделей під цілі сільського господарства можна адаптувати моделі, представлені на рис. 3.

Отже, існує значний інструментарій, що складається із економіко-статистичних та економіко-математичних методів, що може бути використаним для оцінки міри впливу розвитку сільського господарства на економічну безпеку країни.

Крім того, сільське господарство є галуззю, що дає значні валютні надходження, а тому впливає як на зовнішньоекономічну безпеку, так і валютну. Розв'язання невирішених проблем у сільському господарстві позитивно вплинуть на експортний потенціал країни. Так, країна має стимулювати виробників для виробництва нових товарів і послуг на які є зростаючий попит на зовнішніх ринках, та в яких вона має конкурентів переваги. Для України достатньо

перспективним є вирощування органічної продукції, що значно вища в ціні. Більше того, такі підприємства матимуть перевагу не тільки в комерційних, але і соціальних результатах, оскільки мають на меті місію, що полягає в покращенні стану здоров'я населення внаслідок меншої кількості шкідливих речовин в продовольстві.

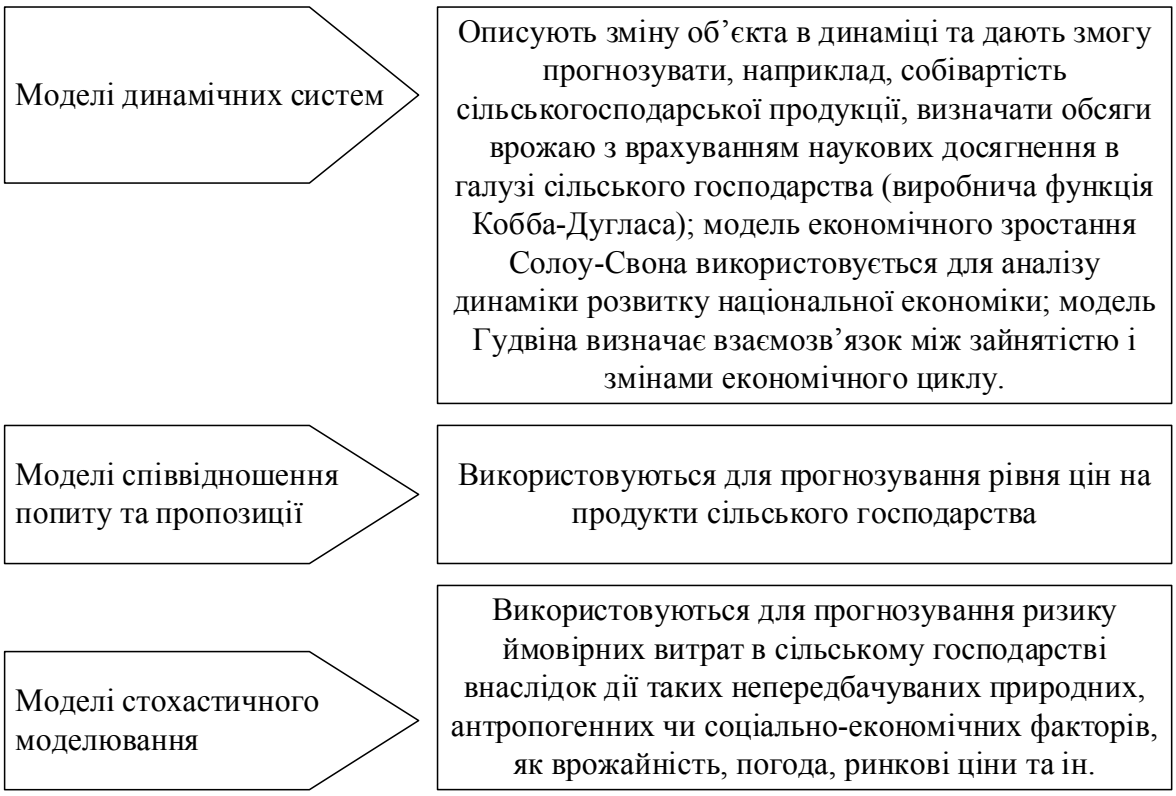

Рис. 3. Економіко-математичні моделі, що також можуть бути використані для моделювання процесів розвитку сільського господарства

Джерело: створено автором самостійно

Іншою перевагою для пожвавлення експортних операції є зменшення торгівельних бар'єрів для України в рамках підтримки вітчизняної економіки країнами Європейського Союзу: це дозволяє позбутись перешкод в вигляді митних платежів та технічних бар'єрів. Звичайно, що не менш важливим чинниками збільшення експорту є розширення географії експорту за рахунок нових ринків, підвищення якості товарів і послуг та розвиток логістичної інфраструктури аграрного ринку.

Проведений аналіз дасть змогу виявити пріоритетні напрямки, а також слабкі сторони, усунення яких збільшить ефективність сільського господарства

за допомогою розроблених рекомендацій і стратегій та зміцнить економічну безпеку. Наприклад, якщо результати моделювання показали, що збільшення доходів населення призводить до збільшення попиту на сільськогосподарську продукцію, то можна рекомендувати зосередитися на поліпшенні доходів населення в регіонах, де сільське господарство є важливою галуззю економіки.

Таким чином, оцінку впливу сільського господарства на економічну безпеку країни можна визначити за допомогою алгоритму, що містить перелік етапів та методи аналізу, представленого на рис. 4.

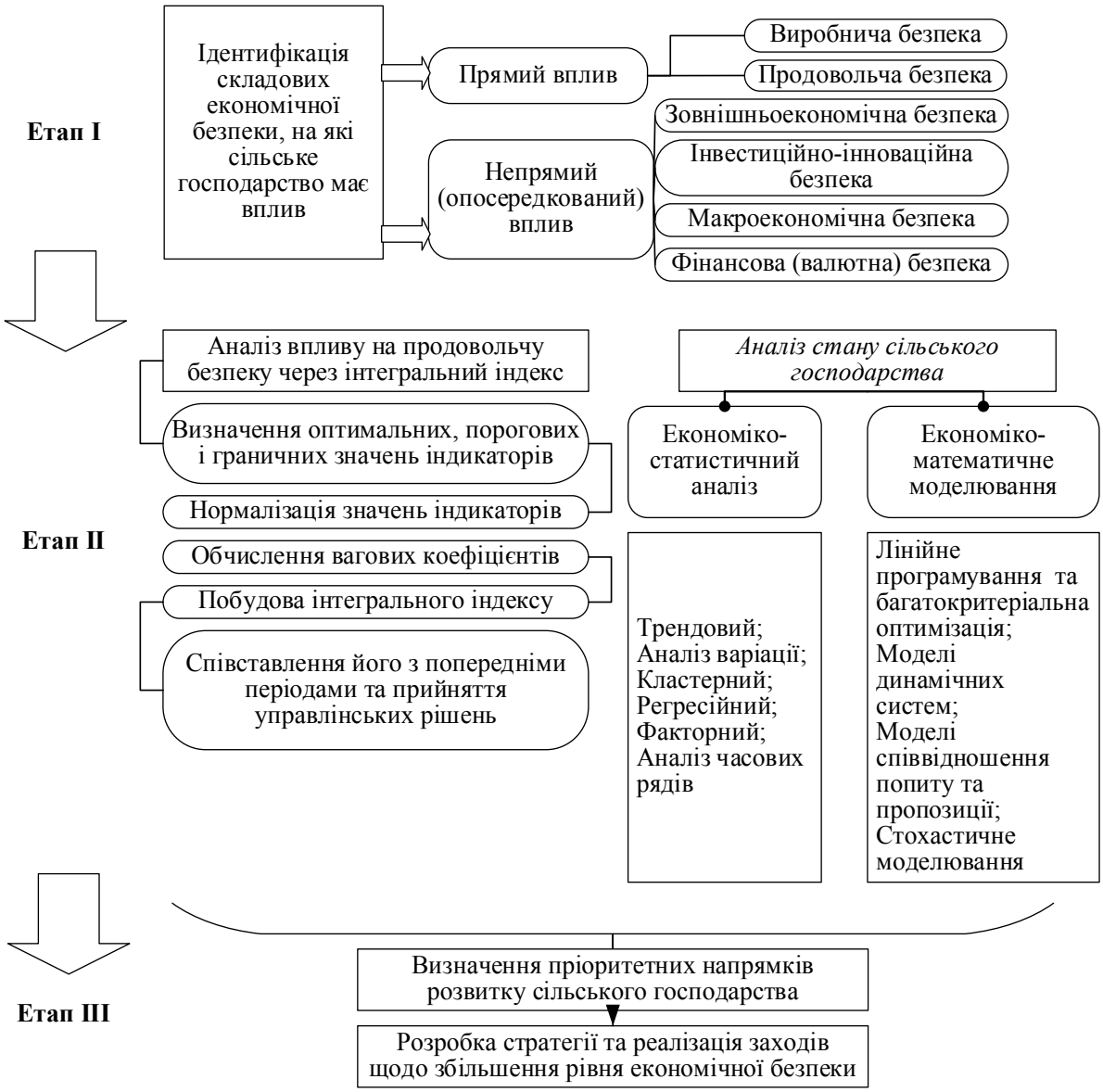

Рис.4. Загальний алгоритм оцінки впливу сільського господарства на стан економічної безпеки країни

Джерело: авторська розробка

Варто зазначити, що даний алгоритм може бути доповнений введенням додаткових індикаторів, як-от: рівнем розораності угідь, кількістю місцевих ринків, на яких сільське населення реалізовує свою продукцію, скоріше за все, без будь-якої юридичної реєстрації чи статусу фізичної особи-підприємця.

Таким чином, в залежності від конкретних обставин та поставленої задачі, яку необхідно розв'язати, обираються конкретні методи, цільові індикатори та економічні показники. Тому перед початком моделювання необхідно чітко визначити цілі та завдання дослідження.

Отже, сільське господарство безпосередньо впливає на продовольчу та виробничу безпеку, а також має вплив на інші індикатори економічної безпеки за рахунок своєї експортної орієнтованості. Індекс економічної безпеки визначається загалом лише в країнах пострадянського простору, тому наявні Методичні рекомендації слід доповнити показниками, що описують інституційні особливості країни, як от корупційні ризики, що є дестимулятором економічних відносин у суспільстві.

Окрім цього, для приваблення закордонних інвестицій, необхідно продовження реформування судової системи, оскільки оцінка прав власності в країні нижче середньосвітового показника [11].

Також варто прискорити фіскальні і структурні реформи, оскільки високі податки та неефективне і непрозоре використання державних коштів, які формуються за рахунок податків, особливо до повномасштабного вторгнення, порушило фіскальну дисципліну населення. Не менш важливим є спрощення бюрократичних вимог, позбувшись яких бізнесу та приватним інвесторам стане простіше. Всі ці заходи дозволяють не тільки покращити ситуацію у сільському господарстві, але й зміцняють економічну і національну безпеку країни в цілому.

Список використаних джерел

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств. підручник. 2-ге вид., доп. і переробл. Київ: КНЕУ, 2002. 624 с
2. Базилевич В. М. Економічна безпека в АПК та її загрози: сутність та форми прояву. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(2). С. 73-76

3. Кіндзерський В. В. Державне регулювання аграрного сектора економіки: імплементація зарубіжного досвіду. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 5. С. 24-30.
4. Вареник В. М. Аналіз методик розрахунку економічної безпеки України. *Академічний огляд*. 2016. № 1. С. 70-79. URL: http://duan.edu.ua/uploads/vidavnitstvo-15-16/15253.pdf.
5. Харазішвілі Ю. М. Методологічні підходи до оцінки рівня економічної безпеки країни. *Наука та наукознавство*. 2014. № 4. С. 44-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NNZ_2014_4_12
6. Урба С. І. Пріоритети та інструменти розвитку аграрного сектора в системі забезпечення економічної безпеки України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – Економіка та управління національним господарством. – Львівський національний університеті імені Івана Франка, Львів, 2019. URL: https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/01/dis_urba.pdf
7. Гуртовий Ю. В. Вплив сільського господарства на стан економічної безпеки України. *Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів*: матеріали Міжнар. наук. конф., м. Харків, 28 лют. 2023 р. URL: https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/3141/2982.
8. Система економічної безпеки держави / за заг. ред. д-ра. екон. наук проф. А. І. Сухорукова / Національний інститут проблем міжнародної безпеки при РНБО України. Київ: ВД «Стилос», 2009. 685 с
9. Methodology and Technical Notes. The Global Competitiveness Report 2019. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (дата звернення 7.03.2023)
10. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Міністерство економіки України: веб-сайт. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=d4c96730-ea46-4ebd-ba92-60631a3e2e69&tag=MetodichniRekomendatsiiMakroekonomika (дата звернення: 01.03.2023)
11. 2023 Index of Economic Freedom. The Heritage Foundation. URL: https://www.heritage.org/index/about (дата звернення 10.03.2023)

О. П. Крупський

Ю. М. Стасюк

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Підприємства в динамічних умовах розвитку ринків та технологій повинні миттєво реагувати на будь-які зміни для задоволення потреб споживачів та суспільства. Провідні світові компанії витрачають достатньо багато часу та коштів на програми управління ризиками. Для сучасних українських підприємств стратегічним завданням є розробка ефективних систем управління ризиками. Успішна реалізація програм управління ризику позитивно позначається на підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Актуальність дослідження управління ризиками підприємств полягає в тому, що в умовах сучасних викликів керівництво компаній змушене переглядати та удосконалювати методи своєї роботи, шукати альтернативні методи розвитку, а також прагнути якісно підняти на новий рівень діяльність організації, що можливо лише за умови налагодженої системи управління ризиками. Варто зазначити, що ситуація внаслідок пандемії COVID-19 вплинула на роботу підприємств і на процеси управління ризиками. Підвищена нестабільність і непередбачуваність у світовій економіці та нормативних вимогах створили нові та більш складні проблеми для управління ризиками. Геополітичний ризик зріс із уповільненням економічного зростання.

Ландшафт ризиків змінюється. У той час як фінансові ризики залишаються, нефінансові ризики (такі як ризик кібербезпеки, ризик поведінки та культури, ризик моделі та ризик третіх сторін), які можуть бути складними для кількісної оцінки та управління, стають все більш важливими. Це нове середовище вимагає від підприємств переглянути свої традиційні підходи, щоб підняти свої функції управління ризиками на новий рівень ефективності.

Управління ризиками в сучасному світі є об'єктом активного вивчення як серед іноземних, так і українських науковців. Дослідження теоретичних положень управління ризиками міжнародних корпорацій були розглянуті у працях закордонних дослідників, таких як: Анрі Серваес, Ане Тамайо та Пітер Туфано [38], Тімоті Краузе та Юман Цзе [30], І. Прайсе та Рапіна Рапіна [35], Іла Манудж та Джон Т. Менцер [31], Ян Браун, Адам Стін та Джулі Форман [21] та ін. Українські науковці та фахівці в даній сфері також приділяли увагу дослідженню управління ризиками вітчизняного бізнесу: Наталія Овандер [9], Володимир Дикань та Ігор Посохов [4; 10], Наталія Стрельбіцька [14], Едуард Ковтун [6] та ін.

Зі зростанням глобалізації та посиленням міжнародної конкуренції управління ризиками постає важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства [8]. Слід окремо зазначити, що глобальна пандемія COVID-19 внесла досить суттєві зміни в роботу міжнародних корпорацій та українського бізнесу. Окрім пандемії коронавірусу, український бізнес щодня стикається з новими ризиками, викликаними повномасштабною війною на території України. Управління ризиками є важливим процесом, оскільки він надає компанії необхідні інструменти для ідентифікації потенційних ризиків та мінімізації їх негативної дії на діяльність компанії. Для бізнесу оцінка та управління ризиками є найкращим способом підготуватися до непередбачуваних подій, які можуть стати на шляху зростання [35]. Кожного дня з'являються нові ризики, більшість з яких пов'язані з поширеним використанням цифрових технологій.

Внаслідок пандемії COVID-19 як міжнародний, так і український бізнеси зіштовхнулись з зовнішнім ризиком, який проявився як проблема з ланцюгом постачання у багатьох компаніях. Досить швидко це перетворилось на загрозу існуванню компаній, впливаючи на здоров'я та безпеку працівників, засоби ведення бізнесу та здатність взаємодіяти з клієнтами [15]. Компанії були вимушені за достатньо короткий період адаптувались до загроз епідемії. Але виникли нові ризики, такі як: повернення працівників до офісу, збільшення вразливості ланцюгів постачання, дотримання всіх санітарних умов діяльності підприємства тощо. Оскільки світ продовжує враховувати вплив пандемії, компанії по-новому

дивляться на свої програми управління ризиками. Центр уваги, привернутий до управління ризиками під час пандемії COVID-19, змусив багато компаній не лише переглянути свою практику ризиків та перевірки виробничих процесів, але й дослідити нові методи, технології та процеси управління ризиками [1].

Згідно зі щорічним опитуванням Allianz Risk Barometer [18], яке проводиться серед експертів у Європі, Америці, Азії, Африці, Близькому Сході; та віддзеркалює погляди спеціалістів з управління ризиків, найбільші бізнес-ризики вказані на рис. 1. В опитуванні, що проводилось у жовтні-листопаді 2021 р., приймали участь 2650 експертів з управління ризиками із 89 країнах:

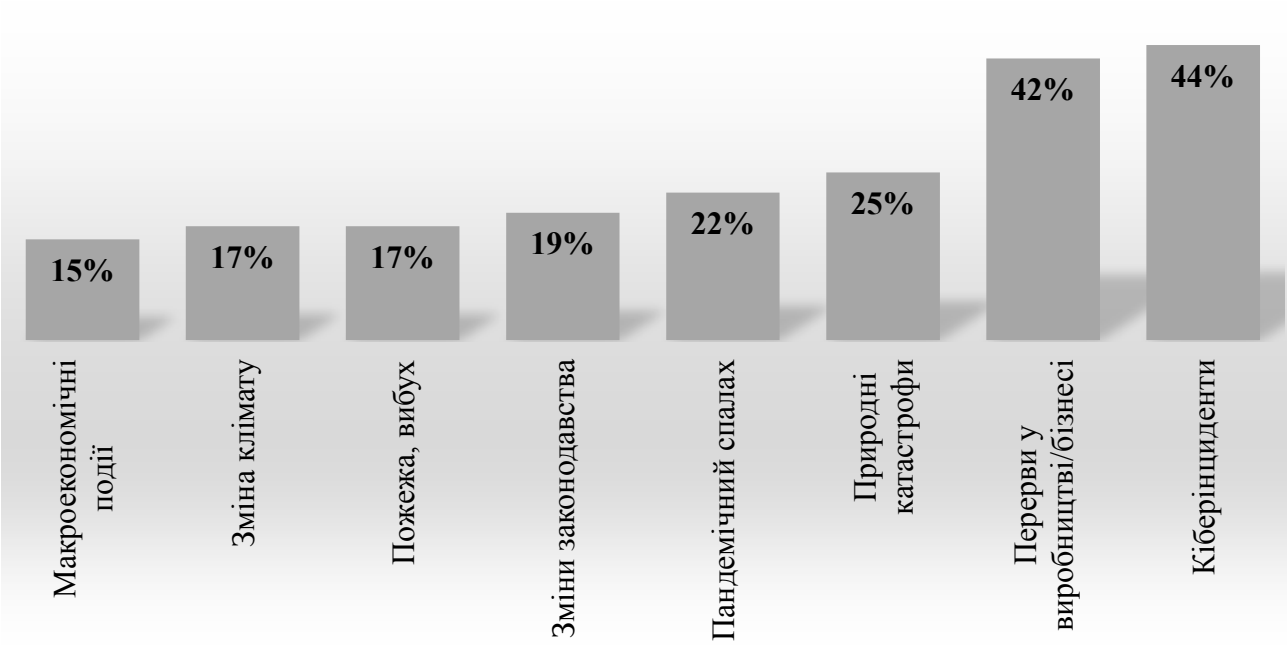

Рис.1. Найбільші бізнес-ризики у 2022 році за оцінками Allianz Global Corporate & Specialty [18]

Понад 40% найбільшими бізнес-ризиками вважають кіберзлочинність і переривання бізнесу [19]. Природні катастрофи та наслідки зміни клімату також набули значення як чинники впливу на глобальний розвиток ділових відносин. За даними страхової компанії Aon [26], у 2021 році стихійні лиха коштували світу 238 млрд дол., з яких лише 108 млрд дол. було застраховано. Це лише одна з причин, чому природні катастрофи вийшли на третє місце (+8% зростання важливості за рік). Крім атак зловмисного програмного забезпечення,

які завдають шкоди урядам і компаніям у всьому світі, глобальний дефіцит мікросхем і дефіцит ресурсів, прискорений пандемією коронавірусу, не тільки вважається другим за величиною ризиком 2022 р., але й буде посилюватися у 2023 р. [19].

В щорічному прогнозі RiskMap [41], що містить основні ризики для бізнесу, вказано на поєднання напруженої геополітичної ситуації, збройних конфліктів, збоїв у енергетичних системах, економічної боротьби та проблеми в цифрових мережах протягом 2023 р. Головними ризиками для бізнесу в цьому році є: війна і все, що з нею пов'язано, енергетичні зброї та подорожчання енергоносіїв, можливість виникнення продовольчої кризи внаслідок війни, погіршення економічних зв'язків між країнами тощо. Також зазначено, що у 2023 р. буде більше геополітичної та економічної нестабільності, що супроводжуватиметься операційними проблемами в енергетичних і цифрових мережах [35].

Недавній звіт Moody's Analytics [22] охарактеризував російське вторгнення як «найбільший ризик, з яким стикаються глобальні ланцюги поставок». У звіті зазначено, що російсько-українська війна «тільки погіршить ситуацію для компаній у багатьох галузях», відходячи від пандемії COVID. Moody's підкреслили, що Україна виробляє 70% світового неону, газу, який використовується для виробництва комп'ютерних мікросхем. Цей вплив на напівпровідники може вплинути на все, від автомобільної промисловості до світу технологій. Згідно з аналізом Goldman Sachs, дефіцит напівпровідників певним чином має відношення до 169 галузей.

Глобальна невизначеність і ринкові коливання в поєднанні з втратами ключових постачальників можуть зашкодити бізнесу, створивши умови, які історично важко передбачити або застрахуватися. У таких умовах компанії повинні почати з перегляду свого плану забезпечення безперервності бізнесу та переконатися, що у них є система для продовження надання необхідних продуктів або послуг.

Програма управління ризиками має на меті виявлення та управління ризиками, з якими стикається установа. Загально організаційна програма управління ризиками допомагає забезпечити ідентифікацію всіх важливих ризиків, оцінку

взаємозалежностей між ризиками в різних бізнесах або географічних ринках та чітку підзвітність. Наявність програми управління ризиками в сучасному світі є головною умовою стабільного функціонування підприємства, очікується, що підприємства будуть використовувати знання, отримані за допомогою програми, під час розробки бізнес-стратегій і прийняття бізнес-рішень [5].

Згідно з дослідженням Deloitte Risk and Financial Advisory 2021 (рис. 2), поширеність програми управління ризиками неухильно зростає: 88% закладів у поточному дослідженні мають програму управління ризикам, порівнянні з 83% в попередньому опитуванні [24].

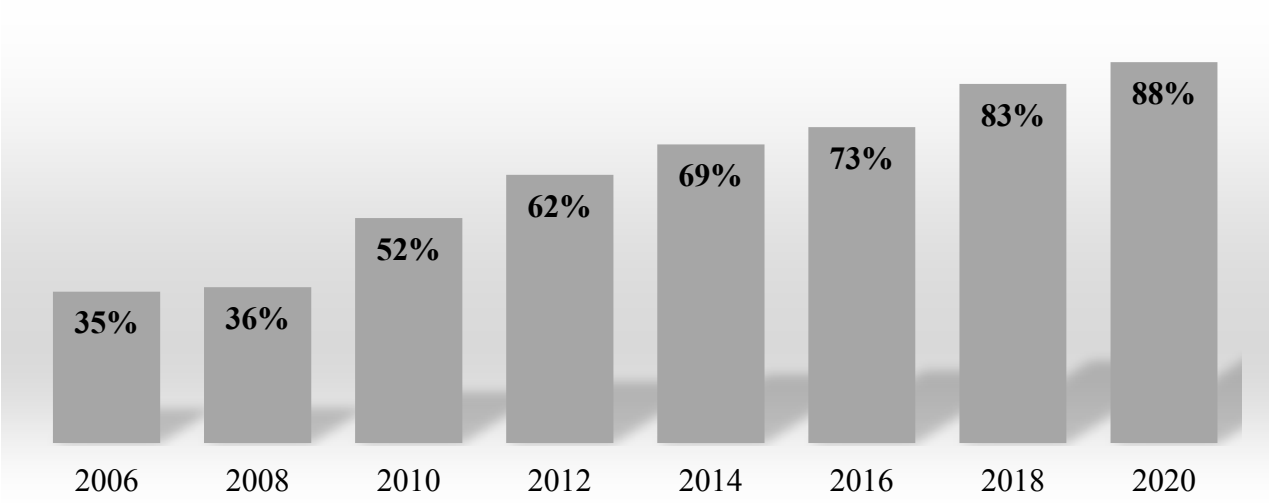

Рис. 2. Середній показник організацій у світі, які мають програму управління ризиками [24]

Наявність програми управління ризиками є більш поширеною серед установ у США та Канаді (92%) у порівнянні з установами в Європі (75%) або Азіатсько-Тихоокеанському регіоні (79%). Це вказує на те, що, незважаючи, що програми управління ризиками стали майже універсальними в Сполучених Штатах і Канаді, залишається певний простір для більшого впровадження в Європі. 88% респондентів повідомили, що їх установа має структуру управління ризиками, яка була схвалена радою директорів або відповідним комітетом ради. Респонденти назвали широкий спектр пріоритетів для програм управління ризиками своєї установи протягом наступних двох років. Лідером у списку було підвищення якості, доступності та своєчасності [24].

Управління ризиками підприємства використовує цілісний підхід і вимагає прийняття рішень на рівні керівництва, які не обов’язково мають сенс для окремого підрозділу чи сегмента. Таким чином, замість того, щоб кожен бізнес-підрозділ відповідав за власне управління ризиками, надається перевага нагляду в масштабах усієї фірми. Це також часто включає надання плану дій щодо ризиків доступним для всіх зацікавлених сторін як частину річного звіту. Такі різноманітні галузі, як авіація, будівництво, охорона здоров’я, міжнародний розвиток, енергетика, фінанси та страхування, перейшли до використання ERM (Enterprise Risk Management) [24].

Отже, можна говорити, що управління ризиками являє собою спланований та структурований процес, спрямований на те, щоб допомогти компанії або команді проєкту прийняти правильне рішення у потрібний час, для виявлення, класифікації та кількісної оцінки ризиків, а потім для управління ними та контролю над ними. Мета полягає в тому, щоб забезпечити найкращу цінність проєкту з погляду вартості, часу та якості, врівноважуючи внесок у управління ризиками з вигодами від такої дії. Управління ризиками стає невід’ємною частиною управління підприємством, метою якого є виявлення та управління потенційними та непередбаченими ризиками в період реалізації проєкту; звідси і постає необхідність управління ризиками [12].

Управління ризиками включає ідентифікацію, аналіз та реагування на фактори ризику, які є частиною життя бізнесу. Ефективне управління ризиками контролює майбутні результати, діючи запобіжно. Таким чином, управління ризиками дозволяє зменшити як можливість виникнення ризику, так і його негативні дії. Управління ризиками – це процес, спрямований на виявлення, оцінки та контроль загроз для капіталу та прибутків організації. Ці ризики мають різне походження, зокрема фінансова невизначеність, юридичні зобов'язання, технологічні проблеми, помилки в стратегічному управлінні, нещасні випадки та стихійні лиха. Успішна програма управління ризиками допомагає організації оцінити всі ризики, з якими вона стикається. Управління ризиками також аналізує взаємозв'язок між ризиками та їхній вплив на стратегічні цілі організації [3].

Цей цілісний підхід до управління ризиками іноді описують як корпоративне управління ризиками через його акцент на передбаченні та розумінні ризиків у всій організації. Окрім фокусування на внутрішніх і зовнішніх загрозах, управління ризиками підприємства наголошує на важливості управління позитивними ризиками. Позитивні ризики – це можливості, які можуть збільшити цінність бізнесу або, навпаки, завдати шкоди організації, якщо не скористатися ними. Дійсно, метою будь-якої програми управління ризиками є не усунення всіх ризиків, а збереження та збільшення вартості підприємства шляхом прийняття розумних рішень щодо ризику.

Таким чином, програма управління ризиками повинна бути переплетена з організаційною стратегією. Щоб зв'язати їх, керівники повинні спочатку визначити схильність організації до ризику, тобто обсяг ризику, який вона готова прийняти для реалізації своїх цілей. Складне завдання полягає в тому, щоб потім визначити, які ризики є прийнятними для організації, а які потребують додаткового контролю та дій, перш ніж вони стануть прийнятними [33]. Кожна організація стикається з ризиком несподіваних подій, які можуть коштувати їй грошей або призвести до її закриття.

Експерти зазначають [33; 1; 32], що традиційному управлінню ризиками не вистачає мислення та механізмів, необхідних для розуміння ризику як невід'ємної частини стратегії та ефективності підприємства. У традиційних програмах управління ризиками, як правило, є завданням бізнес-лідерів, які відповідають за підрозділи, в яких існує ризик. Наприклад, IT-директор або технічний директор відповідає за IT-ризики, фінансовий директор – за фінансовий ризик, головний операційний директор – за операційний ризик тощо. Бізнес-підрозділи можуть мати складні системи для управління різними типами ризиків, але компанія все одно може зіткнутися з проблемами, якщо не побачить взаємозв'язок між ризиками або їх кумулятивний вплив на операції.

Управління ризиками підприємства (УРП) охоплює заходи та стратегії, які дозволяють компанії виявляти, вимірювати, зменшувати або використовувати, а також контролювати та відстежувати вразливість різних типів корпоративних ризиків – стратегічних, фінансових, операційних і звітних, з метою підвищення

цінності організації для її зацікавлених сторін. Для того, щоб УРП надавала переваги, вона повинна бути інтегрована в найважливіші бізнес-процеси, такі як стратегічне управління, стратегічне планування, а також у фінансові та інвестиційні рішення, щоб забезпечити послідовну оцінку та управління ризиками, які виникають у результаті бізнес-ініціатив і планів. Управління ризиками підприємства є важливим елементом ефективної системи корпоративного управління. Це визначається як поєднання заходів і стратегій, що призводить до зменшення негативного впливу різних видів ризиків: фінансові, операційні та стратегічні – для запланованих результатів бізнесу та створеної вартості для акціонерів та стейкхолдерів компанії [39].

Таким чином, процес управління ризиками має охоплювати п’ять основних етапів: ідентифікація, аналіз та оцінка, пом'якшення впливу ризиків та моніторинг. Але потрібно зауважити, що охопити ці п’ять етапів можливо лише за умови необхідного рівня сформованості професійних навичків [7; 13; 29]. Етапи процесу управління ризиками зображені на рис. 3. Початковий крок у процесі управління ризиками полягає у визначенні ризиків, яким піддається бізнес у своєму робочому середовищі. Важливо визначити якомога більше цих факторів ризику. Процес планування документує діяльність із впровадження процесу управління ризиками. У ньому має бути розглянута організація управління ризиками програми, припущення та використання будь-яких інструментів управління ризиками. Планування ризиків визначає ризики та розробляє стратегію пом’якшення цих ризиків [40].

Ідентифікація ризиків – це процес визначення та оцінки загроз для організації та її діяльності. Наприклад, ідентифікація ризиків може включати оцінку загроз, таких як зловмисне програмне забезпечення та нещасні випадки, стихійні лиха та інші потенційно шкідливі події, які можуть порушити бізнес-операції. Ідентифікація ризиків передбачає перевірку програми для виявлення ризиків і пов’язаних з ними причин, які можуть мати негативні наслідки. Попри те, що різні формальні або неофіційні методи можна використовувати для виявлення ризику, необхідно заохочувати до цього весь персонал.

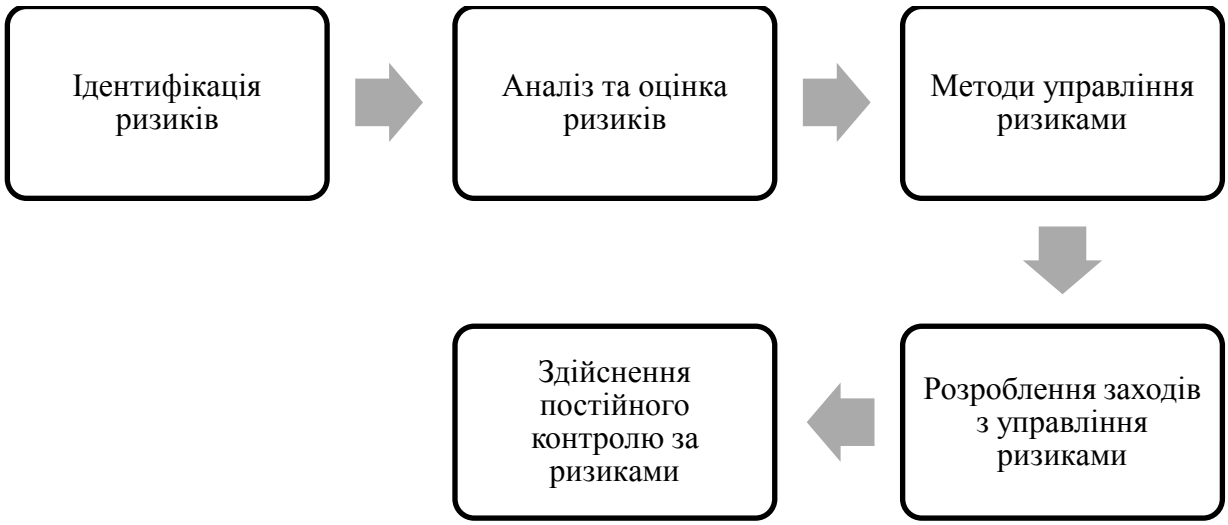

Рис. 3. Етапи процесу управління ризиками [40]

Аналіз ризику оцінює ймовірність виникнення ризикової події в поєднанні з можливими наслідками вартості, графіка та продуктивності (якщо ризик реалізується). Оцінка ризику порівнює величину кожного ризику та ранжує їх відповідно до наслідків. Менеджери проєктів повинні враховувати продуктивність програми, графік і порогові значення витрат і використовувати ці порогові значення для встановлення значущих критеріїв наслідків, адаптованих до їх програми. Після проведення аналізу ризику керівник проєкту повинен вирішити, чи слід ризик прийняти, уникнути, передати чи контролювати. Керівники проєкту повинні попередити наступний рівень керівництва, коли здатність зменшити високий ризик перевищує їхні повноваження або ресурси.

Наступним кроком має стати розроблення заходів з управління ризиками, загалом існує чотири основні методи для управління конкретними ризиками: уникнення ризику, прийняття ризику, передача та зменшення ризику. Управління ризиками – це безперервний процес, тому важливо підтримувати стратегію моніторингу ризиків. Постійно виникають нові ризики, а чинні ризики можуть зростати або змінюватися за розміром і масштабом. Повторення та постійний моніторинг процесів може допомогти забезпечити максимальне покриття відомих і невідомих ризиків. Основні процеси управління ризиками залишаються незмінними, незалежно від того, чи виконує компанія це цифровим способом чи вручну. Усі компанії, незалежно від розміру, стикаються з ризиками, і їм необхідно

успішно визначати, оцінювати, відстежувати та зменшувати ризики, з якими вони стикаються, щоб покращити свої процеси для своїх проєктів [11].

Компанії інвестують у системи управління ризиками, щоб зменшити ризик витрат на фінансові, юридичні та внутрішні витрати. Ефективні плани управління ризиками не лише вдосконалюють одну сферу, вони охоплюють усі аспекти організації, включаючи; управління безпекою, фінансами, бізнесом та екологічними ризиками. Серед основних переваг, які отримує організація в результаті управління ризиками, можна виділити: підвищення обізнаності про ризики в організації; більше впевненості в організаційних цілях, оскільки ризик враховується в стратегії; оцінка ризиків дозволяє зменшити витрати бізнесу; покращення операційної ефективності завдяки більш послідовному застосуванню процесів ризику та контролю; план управління ризиками покращує імідж бренду компаній та покращення безпеки на робочому місці для співробітників та клієнтів [16].

Успішно інтегрована програма з управління ризиками дозволяє точніше оцінити бюджети на випадок непередбачених витрат. Включивши управління ризиками в планування витрат, компанія може створювати сценарії, щоб краще інформувати про те, що слід спланувати з точки зору додаткового часу, ресурсів і грошей. Також, оцінка ризиків зменшує ймовірність нещасного випадку на робочому місці. Аудити та інспекції безпеки допомагають підприємствам визначити сфери для покращення робочих процесів, вивісок або навчання. Компанії, які зосереджуються на управлінні ризиками, мають тенденцію бути більш проактивними у порівнянні з іншими компаніями та прогнозувати ймовірні проблеми, мають менше збоїв у бізнесі, оскільки такі проблеми передбачені та вирішені на ранній стадії. Оцінка ризиків зменшує та запобігає штрафам, судовим позовам у зв’язку з юридичними проблемами. Окрім того, план управління ризиками покращує імідж бренду компанії. Коли компанія створює план управління ризиками, це додає позитивного враження зацікавленим сторонам і суспільству. Співробітники відчувають впевненість, що вони працюють у безпечній та відповідальній компанії, а клієнти мають упевненість, що ведуть бізнес із професійною

та ініціативною організацією. Загалом плани управління ризиками показують, що компанія має репутацію та дотримується високих стандартів [2].

Управління ризиками допомагає компаніям мінімізувати свої втрати в критичні моменти. Процеси управління ризиками також змушують різні відділи, а також різні зацікавлені сторони активно спілкуватися один з одним. Ця комунікація є корисною, оскільки підвищує конкурентоспроможність компанії. Щоденні процеси управління ризиками змушують компанії збирати все більше інформації про свої процеси та операції. У результаті компанії можуть визначити частини процесу, які є неефективними або де є можливості для вдосконалення. Коли потрібно запустити нові продукти або вийти на нові ринки, компанії мають готову структуру, яку можна розгорнути, щоб уникнути цих ризиків. Таким чином, у певному сенсі управління ризиками дозволяє компаніям приймати прораховані ризики та прискорювати свій розвиток.

Управління ризиками – це процес виявлення, оцінки та контролю фінансових, правових, стратегічних ризиків і ризиків безпеки для капіталу та доходів організації. Ці загрози або ризики можуть виникати з багатьох джерел, включаючи фінансову невизначеність, юридичні зобов'язання, помилки стратегічного управління, аварії та стихійні лиха. Якщо непередбачувана подія застане організацію зненацька, вплив може бути незначним. Однак у найгіршому випадку ситуація може бути катастрофічною і мати серйозні наслідки, наприклад значні фінансові збитки або навіть закриття бізнесу. Щоб зменшити ризик, організації необхідно використовувати ресурси для мінімізації, моніторингу та контролю впливу негативних подій.

Послідовний, системний та інтегрований підхід до управління ризиками може допомогти визначити, як найкраще ідентифікувати ризики, керувати ними та зменшувати їх. Перед розглядом методів управління ризиками, варто почати з стандартів управління ризиками. Стандарти управління ризиками були розроблені таким чином, щоб підприємства, під час управління ризиками, мали посібник, який допоможе їм працювати. Ці стандарти допомагають досягти міжнародного консенсусу і пропонують найкращі практичні поради щодо того, як впоратися компаніям з ризиками. Стандарти управління ризиками допомагають організаціям

впроваджувати перевірені та підтверджені стратегії [34]. Вони встановлюють певний набір стратегічних процесів, які починаються з цілей організації та спрямовані на виявлення ризиків і сприяння пом'якшенню ризиків за допомогою передового досвіду. Стандарти часто розробляються агентствами, які працюють разом для просування спільних цілей, щоб допомогти забезпечити високоякісні процеси управління ризиками. Наприклад, стандарт ISO 31000 з управління ризиками є міжнародним стандартом, який містить принципи та рекомендації щодо ефективного управління ризиками.

Одним із найвідоміших джерел є стандарт ISO 31000 «Управління ризиками – рекомендації», розроблений Міжнародною організацією стандартизації, органом стандартизації, широко відомим як ISO. П'ятиетапний процес управління ризиками ISO включає наступне та може використовуватися будь-яким типом організації: визначення ризиків, аналіз ймовірності та впливу кожного з них, визначення пріоритетності ризиків на основі бізнес-цілей, контроль та коригування результатів. Кінцева мета полягає в тому, щоб розробити набір процесів для визначення ризиків, з якими стикається організація, ймовірність і вплив цих ризиків; як кожен співвідноситься з максимальним ризиком, який організація готова прийняти, і які дії слід вжити для збереження та підвищення організаційної цінності. Випущений у 2009 р. та переглянутий у 2018 р., стандарт ISO включає перелік принципів ERM (Enterprise Risk Management); структуру, яка допомагає організаціям застосовувати механізми управління ризиками до операцій, а також процес ідентифікації, оцінки, пріоритезації та пом'якшення ризику. Стандарт 2018 р., розроблений технічним комітетом з управління ризиками ISO за участю національних організацій-членів ISO, містить більше стратегічних вказівок щодо ERM, ніж попередній варіант. Новий стандарт також підкреслює важливу роль вищого керівництва в управлінні ризиками та інтеграції управління ризиками в усій організації [20]. ISO 31010:2019 опубліковано як стандарт із подвійним логотипом разом із ISO, який містить рекомендації та вказівки вибору та застосування методів оцінки ризику. У документі наведено підсумки низки методів із посиланнями на інші документи, де ці методи описані більш детально.

Це друге видання скасовує та замінює перше видання, опубліковане в 2009 році. Це видання є технічною редакцією, містить наступні значні технічні зміни по відношенню до попереднього видання: більш детально надано процес планування, впровадження, перевірки та підтвердження використання методів; збільшено кількість і діапазон застосування методик; концепції, описані в ISO 31000, більше не повторюються в цьому стандарті [20].

Щоб вибрати відповідну концепцію управління ризиками та адаптувати її до потреб компанії, необхідно знати, по-перше, універсальні принципи управління ризиками, по-друге, сучасні концепції управління ризиками, по-третє, чинні міжнародні норми, стандарти та механізм ризику, а головне – вимоги та конкретний профіль діяльності компанії і, як наслідок, характерні види ризику діяльності (для даного суб'єкта) та фактори, що викликають ризик (рушії ризику). На даний момент управління ризиками належить до основних функцій управління в сучасних компаніях. У всьому світі робляться спроби стандартизувати та систематизувати процедури управління ризиками як процес, що складається з окремих фаз та етапів. Залежно від діяльності та профілю суб’єкта господарювання, його ризик-менеджмент може здійснюватися різними способами [37].

Компанія може мати наступні методи управління ризиком (рис. 4): компанія може уникнути ризику, компанія може знизити ризик, компанія може розподілити ризик та компанія може прийняти ризик.

Вибір правильної стратегії залежить від ризику та оцінки вибору самої компанії. Компанія може використовувати зниження ризику, якщо команда може контролювати ризик. Якщо залучення третьої сторони є кращим рішенням для управління ризиком, то вибір залишається за стратегію передачі. Процес починається з початкового розгляду уникнення ризику, а потім переходить до трьох додаткових шляхів вирішення ризику (зниження, розподіл та передача). В ідеалі ці три напрямки використовуються разом як частина комплексної стратегії. Стандарти управління ризиками вимагають, попереднього планування ризиків для критичних факторів успіху проєкту. Кожен ризик слід ідентифікувати та класифікувати за шкалою ймовірності та серйозності.

Компанія може уникнути ризику

- компанія залишає діяльність, яка спричиняє ризик, оскільки компанія радше відмовиться від вигоди від діяльності, ніж бере на себе ризик. Прикладом уникнення ризику є компанія, яка закриває лінійку продуктів і припиняє продаж певного товару

Компанія може знизити ризик

- компанія продовжує займатися діяльністю, але докладає зусиль для мінімізації ймовірності або величини ризику. Прикладом зменшення ризику є компанія, яка зберігає продуктову лінійку відкритою, але більше інвестує в контроль якості або навчання споживачів тому, як правильно використовувати продукт

Компанія може розділити ризик

- компанія рухається вперед як є, з поточним профілем ризику діяльності. Однак компанія залучає незалежну третю сторону для участі в потенційних збитках в обмін на певну плату. Прикладом розподілу ризиків є придбання страхового полісу

Компанія може прийняти ризик

- компанія аналізує потенційні результати та визначає, чи варто з фінансової точки зору застосовувати методи пом'якшення. Прикладом прийняття ризику є те, що компанія зберігає відкриту лінійку продуктів без змін у діяльності та розподілі ризиків

Рис. 4. Основні методи управління ризиком [42]

Є дві основні причини, чому підприємству необхідно приділяти особливу увагу під час вибору методів управління ризиками. Перша полягає у виявленні та зменшенні передбачуваних ризиків. Використовуючи плани реагування на ризики, керівники компаній можуть прогнозувати та усувати очікувані загрози та невизначеності. Друга – визначити можливості. Використовуючи плани реагування на ризики, керівники можуть знайти нові підходи до виконання проєкту, створюючи альтернативні способи подолання ризиків і обмежень для бізнесу.

Таким чином, стратегії зменшення ризиків є важливою частиною загальної програми управління ризиками підприємства та пов'язаної з нею діяльності з планування зменшення ризиків. Завдяки доступним стратегіям менеджери з управління ризиками мають безліч інструментів для боротьби з бізнес-ризиками,

загрозами та вразливими місцями на підприємстві. Хоча різні стратегії можуть використовуватися для різних ризиків, остаточні стратегії пом'якшення мають бути готовими до використання.

За останні кілька років закордонні та українські компанії зіткнулися з колосальними викликами та зазнали суттєвих змін, дана тенденція продовжиться і в 2023 р. Підприємствам доведеться мати справу з наслідками глобальної пандемії, вторгнення країни-агресора в Україну, економічними проблемами, а також дедалі швидшим розвитком технологій. Через кризу COVID-19 і попередню торговельну напруженість між провідними економіками, потік товарів, послуг і капіталу був порушений у безпрецедентному масштабі в історії. Середні тарифи на контейнерні перевезення зросли у вісім разів, глобальний транзитний час подовжився більш ніж на 25%, а дефіцит товарів був широко поширеним у всьому світі.

Економічні перспективи для більшості країн світу не виглядають оптимістичними. Експерти стверджують, що слід очікувати тривалої інфляції та повільного економічного зростання. Багато галузей досі страждають від проблем з ланцюгом поставок, які виникли під час глобальних зупинок, спричинених COVID-19, і лише погіршилися через війну в Україні. Щоб боротися з цим і залишатися на плаву, компаніям потрібно покращити свою стійкість у будь-який спосіб. Це означає зменшення впливу нестабільності ринкових цін на товари, а також вбудовування захисних заходів у ланцюжки поставок для боротьби з дефіцитом і зростанням витрат на логістику [27].

Дослідницький звіт Risk in Focus 2023 [36] визначає найбільші ризики, з якими зіштовхнуться організації наступного року, на основі опитування 834 керівників відділів аудиту (CAE), проведеного Чартерним інститутом внутрішніх аудиторів (IIA). На рис. 5 наведено найбільші прогнозовані ризики, з якими стикатимуться підприємства в 2023 та 2026 рр.

Відповідно до рисунка перші три місця займають кібербезпека та безпека даних, людський капітал і управління талантами, макроекономічна невизначеність. Однак, якщо брати до уваги основні ризики, на які вплинуло російське вторгнення в Україну в 2022 р. (рис. 6) то найбільшим ризиком є відповідно макроекономічна

та геополітична невизначеність. Згідно з опитуванням [36], війна в Україні, криза здешевлення життя, наближення рецесії та надзвичайна кліматична ситуація створюють серйозні ризики для бізнесу не лише в Україні, а й вводячи інші країни у постійний кризовий стан. Зростаюча інфляція, тиск щодо підвищення зарплати та порушення ланцюга поставок можуть означати, що у 2023 р. багато компаній не матимуть коштів для реалізації своїх планів цифровізації.

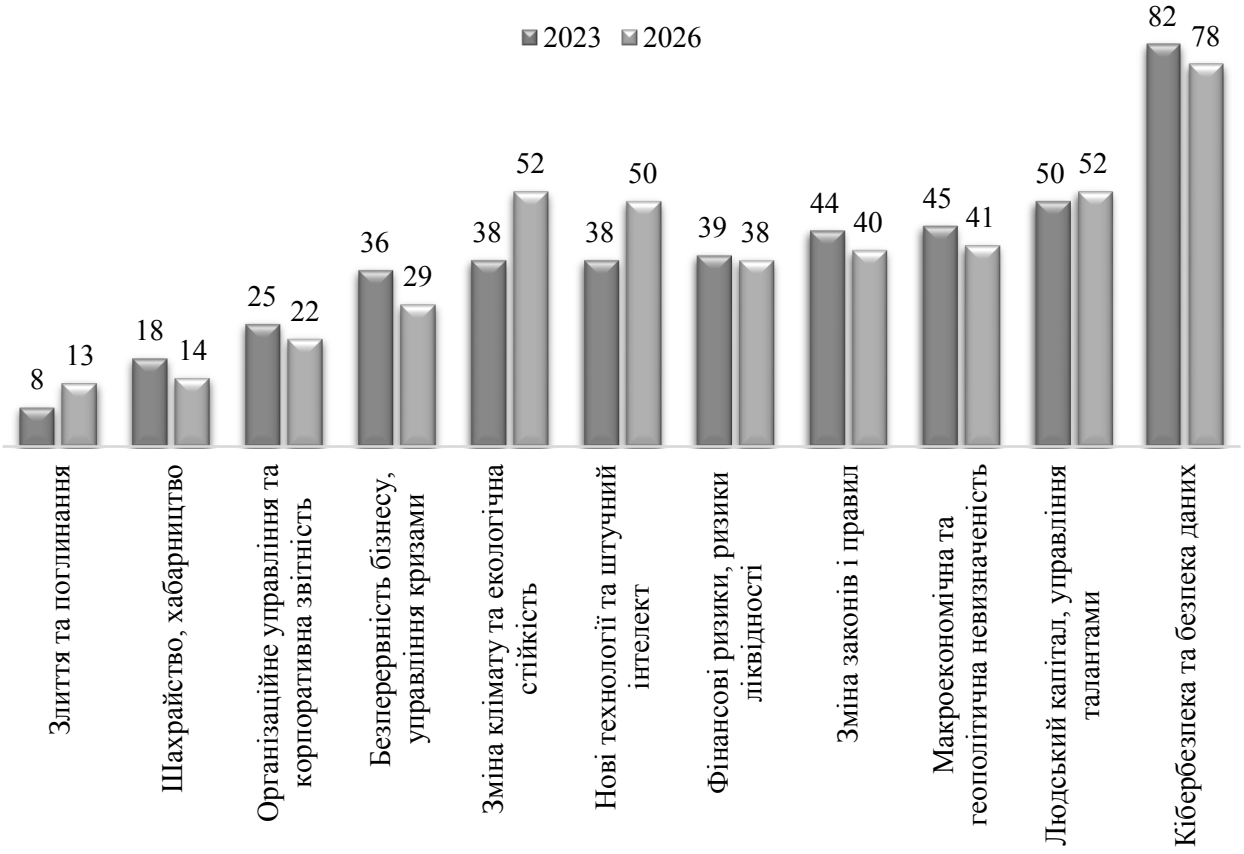

Рис. 5. Прогнозовані ризики, з якими стикатимуться підприємства в 2023 та 2026 рр. (%) [36]

Геополітична та макроекономічна невизначеність є ризиком, серйозність якого зросла найбільше, за словами керівників аудиторів [25], відзначаючи зростання на 44% у порівнянні з минулим роком. Оскільки російсько-українська війна триває, вона супроводжується сплеском світових цін на енергоносії, стрімким зростанням інфляції та зростанням напруженості між країнами. Керівників бізнесу закликають діяти зараз, щоб зменшити ризик подальших непередбачуваних серйозних геополітичних зривів у майбутньому.

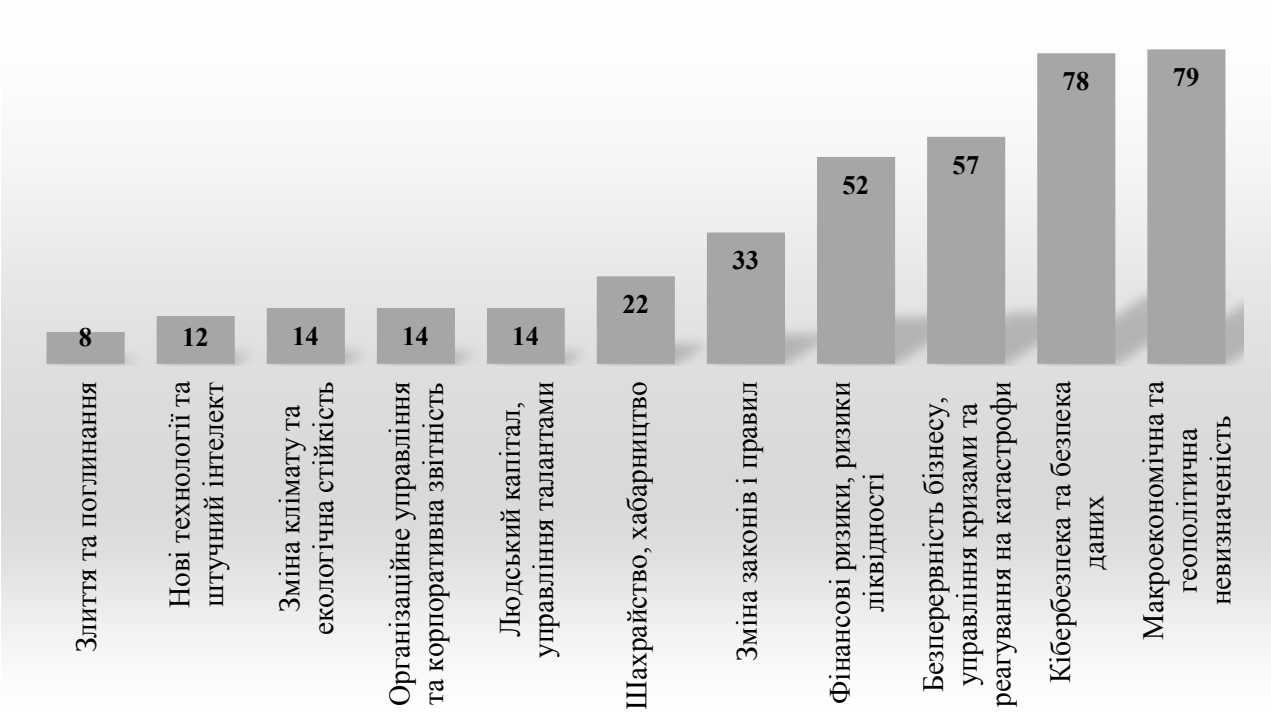

Рис. 6. Основні ризики, на які вплинуло російське вторгнення в Україну в 2022 р. (%) [36]

Питання безпеки даних швидко стають одним із головних бізнес-ризиків. За оцінками Juniper Research [23], кіберзлочинці викрадуть приблизно 33 млрд. записів у 2023 р. Середня вартість витоку даних для компанії становить 7,19 млн. дол. США. Окрім високої вартості, викрадені дані можуть завдати суттєвої шкоди репутації компанії, що призведе до більшої втрати прибутку. Усі компанії мають підтримувати репутацію серед зацікавлених сторін, включаючи інвесторів, працівників і, звичайно, клієнтів. Рішення, прийняті організаціями, а також інциденти, за які вони несуть відповідальність, можуть створити негативний імідж та суттєво вплинути на сприйняття бренду. Ризик репутації став ще більшим занепокоєнням для організацій в останні роки, значною мірою через розвиток соціальних медіа.

Управління ризиками є відповідальністю керівництва організації, і головна мета цього процесу спрямована на управління ризиками, ефективне використання ресурсів, максимізації прибутку та мінімізації загроз, одночасно захищаючи інтереси працівників і клієнтів.

При цьому керівництво суб’єкта має діяти в таких напрямках:

– встановлення визначення ризику, яке є широко прийнятим і зрозумілим у всій організації, а також типів ризику;

– оцінка поточних ризиків та моніторинг потенційних джерел внутрішніх і зовнішніх ризиків;

– встановлення чітких обов'язків на кожному рівні ієрархії та на кожного працівника щодо впровадження процесу управління ризиками;

– розробка адекватної інформаційної системи для управління ризиками та системи оцінки ризиків;

– встановлення толерантності у прийнятті ризику та лімітів впливу відповідно до нього;

– постійний аналіз досягнень і результатів управління ризиками та постійне вдосконалення процесу управління ризиками;

– забезпечення належного рівня знань і навичок працівників відповідно до вимог, що супроводжуються впровадженням процесу управління ризиками.

Для забезпечення ефективного управління ризиками необхідно створити певні організаційні структури, що відповідають політикам і стратегіям організації. У цьому відношенні організація повинна прийняти відповідну політику щодо організаційного плану, щоб ефективно контролювати кожен ризик або категорію ризику, а також інтегровано всю систему ризиків, що супроводжує діяльність. Політики та стратегії, які можуть бути прийняті щодо організаційного плану, стосуються:

– встановлення та розвитку власної системи правил і процедур, які, запроваджені та забезпечують уникнення або мінімізацію ризиків;

– створення відповідної функціональної структури на основі чіткої концепції, яка повинна забезпечити відповідні відділи для сприяння виявленню та моніторингу ризиків.

Враховуючи те, що ризик можна ідентифікувати, оцінити та обмежити, але ніколи повністю усунути, організація повинна розробити як загальну політику, так і конкретну політику для обмеження впливу.

Ефективний аналіз та управління ризиками є ключовим фактором успіху українських інжинірингових компаній. Незалежно від розміру чи масштабу компанії, важливо виявляти, аналізувати, класифікувати, визначати пріоритети та оцінювати зовнішній вплив ризиків. В аналізі ризиків домінують дві усталені методології: якісний та кількісний. Якісний аналіз ризиків, як правило, більш суб'єктивний. Він зосереджується на виявленні ризиків з метою оцінки ймовірності настання певної ризикової події протягом життєвого циклу проєкту, а також впливу, який вона матиме на загальну програму в разі її настання. Результати заносяться до матриці оцінки ризиків (або іншого графічного звіту). Якісний аналіз ризиків визначає пріоритетність виявлених проєктних ризиків, використовуючи заздалегідь визначену рейтингову шкалу. Ризики оцінюються на основі їхньої ймовірності або вірогідності виникнення та їхнього впливу на цілі проєкту в разі їхньої реалізації.

Кількісний аналіз ризиків використовує дані, які можна перевірити, для аналізу наслідків ризиків з точки зору перевитрат коштів, обсягів, споживання ресурсів тощо. Кількісний аналіз ризиків – це подальший аналіз найбільш пріоритетних ризиків, яким присвоюється числова або кількісна оцінка для розробки аналізу ймовірності проєкту. Він вимірює ймовірні наслідки проєкту та оцінює ймовірність досягнення конкретних цілей проєкту.

Ефективні процеси контролю ризиків забезпечують дотримання порогових значень для даного рівня ризику на всіх рівнях організації. Провідні компанії все частіше будують свої процеси контролю з використанням великих даних і передової аналітики. Ці нові потужні можливості можуть значно підвищити ефективність процесів контролю ризиків.

Звітність про ризики також має важливе значення. Аналізуючи управлінські звіти іноземних компаній та українських компаній, можна побачити, що існує значна різниця у поданні звітів та обсязі інформації, яку вони містять. Проте, бізнес-рішення повинні прийматися на основі інформації про ризики. Визначивши найважливіші стратегічні ризики, компанії можуть регулярно надавати інформацію про ризики раді директорів та вищому керівництву. Мета полягає в тому, щоб

процес планування включав незалежний погляд на ризики, що охоплює всі рівні організації. Таким чином, можна підтримувати профіль ризику, щоб керувати бізнес-ініціативами та рішеннями, які впливають на якість процесів і продуктів. Такі методи, як прогнозування та планування на основі сценаріїв, можуть допомогти подолати тенденцію до короткострокових цілей.

Адаптація міжнародного досвіду управління ризиками під потреби українських підприємств дозволяє використовувати досвід у побудові та плануванні системи управління ризиками. Відповідно, спираючись на міжнародний досвід, управління ризиками має здійснюватися за умов наявності всієї необхідної та повної інформації для ухвалення та прийняття управлінських рішень, позаяк недостовірність та брак інформації призводять до зниження ефективності управлінських рішень та суб'єктивізму оцінювання. Світові компанії застосовують комплексні інформаційні системи ризик-менеджменту, як важливого елемента управління ризиком.

Отже, управління ризиками на підприємствах є дуже актуальною темою, з одного боку, через надзвичайно важливу роль промисловості у світовій та національній економіці та з іншого – від зростаючої невизначеності в результатах діяльності підприємств. Процеси глобалізації дедалі стрімкіші, а технологічний розвиток лише сприяє цій невизначеності.

Дослідження теоретичних основ управління ризиками на підприємстві показало неабияке зацікавлення науковців та фахівців щодо процесу управління ризиками. Вивчення наукових джерел свідчить про те, що попри достатньо велику кількість наукових праць щодо «управління ризиками сучасних підприємств», деякі ключові питання в науковій літературі розроблені недостатньо повно, що підтверджує актуальність та практичну цінність обраної теми. У більшості наукових праць поняття управління ризику розглядається з точки зору, концепції ризику як поняття небезпеки і загрози та концепції ризику як невизначеності.

Управління ризиками є важливим процесом, оскільки воно надає компанії необхідні інструменти, щоб вона могла адекватно ідентифікувати потенційні

ризики та боротися з ними. Крім того, управління ризиками забезпечує бізнес основою, на якій він може приймати обґрунтовані рішення. Для бізнесу оцінка та управління ризиками є найкращим способом підготуватися до непередбачуваних подій, які можуть стати на шляху прогресу та зростання. Коли компанія оцінює свій план боротьби з потенційними загрозами, а потім розробляє структури для їх усунення, вона підвищує свої шанси для прийняття обґрунтованих рішень і гарантії того, що бізнес залишається прибутковим навіть в складних умовах.

Удосконалення системи управління ризиками підприємства є одним з найважливіших складових успіху підприємства. Життєво важливо розуміти потенційні ризики, оцінювати обсяг і ефективність плану дій і розвивати живий процес управління ризиками, який періодично переглядається та оновлюється. Стратегія ризиків повинна містити чіткі цілі щодо політики ризиків, яка просувається та застосовується в організації, щоб визначити рівні ризику та реагування на ризик за всіх обставин, коли він аналізується та оцінюється.

Список використаних джерел

1. Бондарєва Т. І. Організаційні аспекти створення інформаційної системи управління ризиками підприємства. *Часопис економічних реформ*. 2022. № 2. С. 58-65.
2. Горго І. О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. Вип. № 11. С. 134-147.
3. Гуцалюк О. М., Гаврилова Н. В., Котлубай В. О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. Вип. № 1. С. 74-79.
4. Дикань В. Л., Посохов І. М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2014. № 1. С. 314-319.
5. Кифяк В. І. Інституційне забезпечення управління ризиками бізнесу в умовах цифровізації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. Вип. № 28. С. 85-98.
6. Ковтун Е. О. Управління інвестиційними ризиками транснаціональних корпорацій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. С. 77-79. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-282-3-14.
7. Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Особистість у просторі економічної культури. *Особистість у просторі культури*: Матеріали II Севастопольського Міжнародного науково-практичного симпозіуму 23 вересня 2010 р. Севастополь: Рібест, 2010. С. 45-46.
8. Кустріч Л. О. Управління фінансовими ризиками підприємницької діяльності в умовах кризи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2022. Вип. № 5. С. 63-70.
9. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*. 2021. №. 27. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26.

10. Посохов І. М. Теоретичні та практичні аспекти управління ризиками корпорацій: монографія. Харків: Слово, 2014. 499 с.
11. Семенова С. М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. № 4(2). С. 42-51.
12. Сосновська О. О. Теоретичні аспекти управління ризиками підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2018. Вип. № 11. С. 26-32.
13. Стасюк Ю. М. Формування економічної культури молодого фахівця. *Особистість у просторі культури*: Матеріали Всеукраїнського науково-практичного симпозіуму. 24 вересня 2009 р. Севастополь: Рібест, 2009. С. 100-102.
14. Стрельбіцька Н. Є., Сороківська Р. Б. Сучасні підходи до управління ризиками міжнародних корпорацій. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*. 2018. №. 2(2). С. 50-56.
15. Тиркало Ю. Є. Оптимізація управлінських рішень в умовах підприємницького ризику і невизначеності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. Вип. № 3. С. 12-16.
16. Трикоз І. В., Саранов В. В., Саранов В. Ф. Удосконалення управління господарськими ризиками підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 78-83.
17. Adam Hayes. Enterprise Risk Management (ERM): What Is It and How It Works. Investopedia. URL: https://www.investopedia.com/terms/e/enterprise-risk-management.asp (дата звернення: 23.01.2023).
18. Allianz Risk Barometer 2022. January 2022. Allianz. URL: https://www.agcs.allianz.com/news-and-insights/reports/allianz-riskbarometer (дата звернення: 29.01.2023).
19. Allianz Risk Barometer 2022: Cyber risks return to first place. Allianz. URL: https://riskonnect.com/integrated-risk-management/risk-management-techniques/ (дата звернення: 10.02.2023).
20. Brien Posey. ISO 31000 Risk Management. Techtarget. 2021. URL: https://www.techtarget.com/searchsecurity/ (дата звернення: 05.02.2023).
21. Brown I., Steen A., Foreman J. Risk management in corporate governance: A review and proposal. *Corporate Governance: An International Review*. 2009. Vol. 17. № 5. PP. 546-558. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00763.x.
22. Carolina Azar, Vitaliano Tobruk. Build Resiliency In Your Supply Chain With Integrated Supplier Risk Management Moody`s Analytics. 2022 URL: https://www.moodysanalytics.com/articles/2022 /build-resiliency-in-your-supply-chain-with-integrated-supplier-risk-management (дата звернення: 01.02.2023).
23. Cybersecurity breaches to result in over 146 billion records being stolen by 2023. Juniper Research. URL: https://www.juniperresearch.com/press/cybersecurity-breaches-to-result-in-over-146-bn (дата звернення: 05.02.2023).
24. Deloitte Risk and Financial Advisory 2021. Global risk management survey, 11th edition. Deloitte, 2020. P. 25
25. Edward Segal. The 10 Biggest Risks And Threats For Businesses In 2022. Forbes. URL: https://www.forbes.com/sites/edwardsegal/2022/01/05/the-10-biggest-risks-and-threats-for-businesses-in-2022/?sh=1afa8007366c (дата звернення: 05.02.2023).
26. Enterprise Risk Management (ERM). Aon. URL: https://www.aon.com/risk-services/enterprise-risk-management.jsp (дата звернення: 28.01.2023).
27. Executive perspectives on top risks. 2023 & 2032 Executive Perspectives on Top Risks. 2022. p. 6-10.
28. Guidance on Enterprise Risk Management. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. URL: https://www.coso.org/SitePages/Guidance (дата звернення: 05.02.2023).
29. Hromtseva D. K., Krupskyi O. P. Professional culture and security: an innovative approach to implementing a medical facility. *European Journal of Management Issues*. 2015. №. 5. P. 15-23. https://dx.doi.org/10.15421/191517.

30. Krause T. A., Tse Y. Risk management and firm value: recent theory and evidence. *International Journal of Accounting and Information Management*. 2016. Vol. 24. №. 1. pp. 56-81. https://doi.org/10.1108/IJAIM-05-2015-0027.
31. Manuj I., Mentzer J. T. Global supply chain risk management strategies *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2008. Vol. 38. № 3, pp. 192-223. https://doi.org/10.1108/09600030810866986.
32. Matthew Shinkman. Gartner Says Enterprise Risk Management Leaders Must Reassess Four Organizational Risks Due to Russia's Invasion of Ukraine. Gartner. 2022. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/ (дата звернення: 13.01.2023).
33. Michael Chapple. 4 Common Business Risks Modern Companies Face. NDM. 2019. URL: https://online.ndm.edu/news/business/common-business-risks/ (дата звернення: 25.02.2023).
34. Nelson Blanco. Risk management standards – the review of approaches and concepts. Academia. URL: https://www.academia.edu/31428909/Risk_management_standards_the_review_of_approaches_and_concepts (дата звернення: 04.02.2023).
35. Praise I., Rapina R. The Role of Internal Audit, Leadership Effectiveness, and Organizational Culture in Risk Management Effectiveness. *European Journal of Management Issues*. 2022. Vol. 30. №2. P. 83-91. https://doi.org/10.15421/192208.
36. Risk in Focus 2023. ECIIA.
37. Risk response strategies: mitigation, transfer, avoidance, acceptance. Twproject. URL: https://twproject.com/blog/risk-response-strategies-mitigation-transfer-avoidance-acceptance/ (дата звернення: 05.02.2023).
38. Servaes H., Tamayo A., Tufano P. The theory and practice of corporate risk management. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2009. Vol. 21. №. 4. pp. 60-78. https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2009.00250.x.
39. T. Aven Assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research.* Vol. 253, Issue 1, 16 August 2016, pp. 1-13
40. The Risk Management Process: 4 Essential Steps URL: https://www.migso-pcubed.com/blog/pmo-project-delivery/four-step-risk-management-process/ (дата звернення: 28.01.2023).
41. Top Risks 2023. Control risks. URL: https://www.controlrisks.com/riskmap/top-risks (дата звернення: 30.01.2023).
42. Guidance on Enterprise Risk Management. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. URL: https://www.coso.org/SitePages/Guidance (дата звернення: 05.01.2023)

У. Я. Петриняк

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

В умовах глобалізації модернізуються функції держави, змінюється економічна, політична та фінансова політика, відбувається перехід до не прямих методів регулювання. Під впливом глобалізаційних процесів з'являються нові повноваження, що суттєво збільшують відповідальність за прийняття державно-управлінських рішень. Управління, як ключова функція держави, спрямовується на задоволення потреб цільових аудиторій шляхом формування довготривалих конкурентних переваг і визначення пріоритетних напрямів розвитку. Довготривалі відносини бізнес-структур сприяють підвищенню та трансформації іміджу країни, регіону чи міста, забезпечуючи лояльність усіх суб'єктів, об'єктів і контактних аудиторій найбільш комплексним та ефективним механізмом менеджменту у внутрішньому та зовнішньому соціально-економічному просторі. Здатність протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку бізнес-структур визначається щодо об'єктивного розвитку продуктивних сил у відповідних умовах, а через попит, пропозицію та ціни конкуренція виступає як складова комерційного механізму. Глобалізація – самоорганізуючий, об'єктивний процес, який рано чи пізно охоплює всі країни. В результаті глобалізації склався світовий ринок результатів та факторів виробництва, а саме товарів у формі матеріального продукту та послуг, капіталів, робочої сили та знань [17].

На сьогоднішній день розвиток української економіки для успішного функціонування мікро- та макропідприємства та оцінки його конкуренто-спроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей [2].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства також є найбільш запитаною процедурою при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності на виході на

зовнішні ринки. Але і в межах внутрішнього ринку підприємства зазнають впливу іноземних конкурентів, що обумовлений посиленням процесу глобалізації. У зв'язку з цим вимоги до процедури оцінки конкурентоспроможності підвищуються [2]. Особливо це стосується підприємницької діяльності, де несприятливі умови для ведення бізнесу знижують економічну активність у країні, що призводить до втрати вагомих конкурентних переваг та послаблення позицій на глобальному ринку, що в свою чергу, підвищує цінність людського потенціалу. Усі ці фактори важливі для конкурентоспроможності та залежать одні від одних. За такої ситуації менеджмент як суб'єкт господарювання потребує докорінних змін. Діяльність усіх установ, приватних підприємств, самозайнятих осіб має об'єднатися заради успішного та переможного ведення бойових дій6 основною діяльністю яких спрямована на забезпечення завдань оборони держави.

Серед світових та українських вчених вагомий внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності зробили М. Портер, І. Ансофф, І. Максимова, І. Должанський, Ю. Іванов, І. Герчикова, А. Мазаракі, О. Драган, Т. Загорна, Н. Тарнавська та ін. Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є дослідження М. Портера, який оприлюднив теорію конкурентної переваги, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі [8]. Продовжуючи думку М. Портера, можна сказати, що конкурентоспроможність – це економічна категорія, яка розглядається на рівні товару, галузі, країни і обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни на внутрішньому та зовнішньому ринках з врахуванням формування пропозицій щодо подальшого управління процесом розвитку.

Деякі вчені доводять, що конкурентоспроможність бізнес-структур є відкритою системою, і взаємопов'язані з мікро та макро середовищем у системі управління ринкової економіки. Відповідно, управлінська система містить складові елементи, що забезпечують процес системи менеджменту підприємств,

до складу якої входять такі фактори, що забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Розвиток управління бізнес-структур та реального сектору економіки можна охарактеризувати як системний процес якісних змін щодо створення ефективної системи управління та інноваційного підходу щодо розвитку та відновлення сучасного регіону. Поняття «конкурентоспроможність підприємств» визначають як перевагу даного підприємства по відношенню до аналогічного, що дозволяє отримувати дохід та забезпечувати виживання на ринку при будь-яких змінах зовнішнього чи внутрішнього середовища. Конкурентоспроможність країни залежить від конкурентоспроможності регіонів, на які впливає стан підприємств визначених галузей даного регіону [18] й, у свою чергу, конкурентоспроможність галузі даного регіону – це агрегована конкурентоспроможність її підприємств, таким чином, відправною точкою дослідження є визначення конкурентоспроможності саме на рівні підприємства. За дослідженнями консалтингової компанії Advanter Group станом на 13 квітня 2022 р. Бізнес-середовище України характеризувалося такими даними: 21,6% підприємств повністю зупинили роботу; 34,3% – майже призупинили свою діяльність; 19,1% – працюють частково; 10,6% – зменшили обсяги робіт. На тлі таких тенденцій слід відмітити, що лише 5,9% підприємств практично не змінили результати діяльності; у 4,7% підприємств відбулося зростання обсягів робіт; у 3,8% підприємств обсяги робіт зросли суттєво. Отже, проблеми перебудови менеджменту підприємств потребують значної уваги та пошуку нових бізнес- моделей, адаптованих до кардинально нових вимог воєнного часу. Більшого того, складною є економічна ситуація політичних партнерів України, що несуть колосальні витрати на її військову та економічну підтримку, перебудову економічної системи в умовах глобальних викликів [19]. У зв’язку з цим, одним із основних завдань бізнес-структур є своєчасне виявлення потенційних загроз для них, дія яких може негативно відобразитися на прибутку, собівартості та інших управлінсько-економічних

показниках підприємств, як наслідок, – на місцевому бюджеті. Відповідно, реформа місцевого самоврядування, що проходить в Україні, економічні та соціальні перетворення, становлення нових форм реалізації соціальної політики в контексті розвитку та відновлення територій вносять корективи до механізму формування системи управління. У контексті децентралізації пріоритетним завданням економічного розвитку країни є впровадження інновацій для удосконалення вже існуючих бізнес-структур, де управління виступає як універсалія, що має ознаки, які зумовлюють системність та вирізняють з-поміж подібних просторових утворень у ринковому середовищі. Наявність бізнес-стратегії у будь-якому виді діяльності підприємства допомагає відповідати ринковим умовам, які перманентно змінюються, відстежують свою успішність, а також слідкують поставленим цілям. Також стратегія передбачає гнучкість для того, щоб успішно адаптуватися до ринку, який постійно змінюється [9]. У таких умовах класична парадигма менеджменту підприємств спрямована на прогнозування та планування конкурентоспроможності в умовах глобалізації, удосконалюючи управлінські дії.

Метою роботи є розкриття впливу на конкурентоспроможність існуючих бізнес-структур, які функціонують в динамічному конкурентному глобальному середовищі щодо системи ефективного менеджменту із засвоєнням особливостей, технологій та інструментарію ефективних ділових комунікацій на основі забезпечення балансу в управлінському механізмі. В свою чергу, менеджмент підприємств повинен бути гнучким, реагуючи на досягнення домінуючої позиції лідера галузі при аналізі діяльності економічних факторів підприємства.

В умовах глобального середовища бізнес-системи постійно повинні адаптуватися до змін будь-якого рівня управління, що дозволяє мінімізувати втрати від невизначених чинників, таких як інноваційні заходи в діяльності підприємств, а також процес управління та неформальні аспекти організаційної

діяльності. Враховуючи сучасну систему управління, розвиток та відновлення підприємств в умовах воєнного стану – їх конкурентоспроможність розглядається як один з аспектів менеджменту, дія якого спрямована на формування та реалізацію конкурентних переваг й забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Стратегія бізнесу є фундаментальним елементом управління, який визначає конкурентні переваги, шляхи й можливості розвитку підприємства на ринку. Управління конкурентоспроможністю підприємства – це один з форматів менеджменту підприємства, основною метою якого є побудова, розробка, втілення конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства-суб'єкта ринкової конкуренції [8]. В свою чергу, конкуренція спонукає бізнес-структури до досягнення переваг над конкурентами у певній галузі та регіоні. Найскладнішим аспектом системи управління є встановлення переваг підприємства порівняно з конкурентами та їх оцінка в бізнес-середовищі. Стратегія бізнесу включає правила прийняття рішень, які використовуються для визначення головних правил діяльності [9].

Конкурентні переваги підприємства повинні визначати управлінські показники та раціональні напрямки розвитку його економічного потенціалу, а також забезпечувати як можливість оцінки реального рівня конкурентоспроможності підприємства, так і здійснювати постійний контроль за її станом. Розвиток бізнес – структур формується в умовах конкурентної боротьби за ресурси та ринки з метою досягнення глобальних переваг перед конкурентами. Конкуренція як один із принципів ринкових відносин доповнюється такими складовими як інтелектуальний потенціал персоналу, креативність, фінансові та маркетингові ресурси учасників. Тому розробка принципів, основних положень і вибір методів вирішення поставленої мети є важливим етапом побудови даної системи управління. Конкурентоспроможність підприємства формує не індивідуальна перевага, а їх сукупність, а отже, враховуючи низку підходів щодо

визначення їх суті, система управління конкурентоспроможності зводиться до виокремлення їх та вираження через відповідну систему характеристик. У швидкозмінному та несприятливому ринковому середовищі, враховуючи воєнний стан, у функціонуванні сучасних підприємств підвищилась значущість створення конкурентних переваг, забезпечення конкурентоспроможності та реалізації стратегій конкуренції, особливо релокованих підприємств. Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що виражено в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність та ін. [5]. Поглиблення економічної глобалізації, сучасна фінансова криза, спричинена військовим вторгненням країни-агресора в Україну, по-новому формує систему управління і регулювання стихійними процесами як в економічній, так і в інших сферах життєдіяльності суспільства з метою її адаптації до сучасних умов.

В умовах зростаючої глобалізації існує конкуренція між прикордонними підприємствами, релокованими підприємствами з прифронтових зон та підприємствами країн, з якими вони межують. В даний час прикордонні підприємства починають все більше задіювати контактні, а не бар'єрні функції, завдяки уніфікації законодавства, економічній інтеграції, збільшення перетоку різних ресурсів, в тому числі високотехнологічних, що безпосередньо сприяє зростанню конкурентоспроможності розвитку країни. Підприємства, що знаходяться на території, які межують з розвинутими країнами Європи, можуть використовувати своє зручне місце розташування для пом'якшення наслідків фінансової кризи України в умовах воєнного стану. Матеріальною передумовою конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу є нові технології, системи гнучкої автоматизації й інформаційні системи, що дають змогу налагоджувати

високопродуктивне міні виробництво й оперативно реагувати на зміну ситуації на ринку.

Вперше конкуренцію як силу, здатну встановлювати та регулювати рівновагу на ринку визначив А. Сміт. У своєму дослідженні Адам Сміт розглядав конкуренцію як боротьбу за найвигідніші умови купівлі і продажу між покупцями та продавцями відповідно. Він зазначав, що конкуренцію серед покупців зумовлює скорочення пропозиції, викликає гонитву за обмеженою пропозицією, яка піднімає ціни; при надлишку пропозиції суперництво виникає між виробниками, які хочуть позбавитись надлишку занижуючи ціну. Діючи через попит, пропозицію та ціни, конкуренція виступає як складова частина господарського механізму [10].

При цьому дедалі більшого значення набувають вчені-науковці і конструктори, що комерціалізують свої бізнес-ідеї та відкриття. Одним із перспективних напрямів створення конкуренто-ринкового середовища є розвиток малого підприємництва, що виходить на ринки у межах мереж, що пов'язують його через систему субконтрактів з великими корпораціями. У зв'язку з цим виникає необхідність розширення менеджменту, а саме принципів та прийомів, що використовуються підприємством для ефективного функціонування на ринку, враховуючи знання законів соціально-економічного розвитку суспільства. Однак при існуючих недоліках міграційного, податкового, митного і кримінального законодавства можуть виникати загрози не тільки регіональної, але і національної конкурентоспроможності, що виражаються у масовому вивезенні (ввезенні) капіталу і стратегічно важливих сировинних ресурсів або товарів, а також у розширенні економічної та демографічної експансії. Оскільки система управління підприємств – це спеціалізована діяльність, що застосовується з метою створення, підтримки чи зміни поведінки суб'єктів, як вже існуючих і діючих, її потенційних споживачів, то основним завданням для формування необхідної стратегії є дослідження. Тому існує необхідність до аналізу ситуацій,

які виникають в економіці та потребують удосконалення управлінських дій, як процесу непередбачуваності та ризикованості.

Особливо гостро відчувається потреба в подальшій розробці проблематики національних економічних інтересів: адже події останнього періоду розвитку України дозволяють стверджувати, що відбуваються суттєві зміни під впливом глобалізаційної трансформації. Світовий досвід показує, що у промислово розвинених країнах на сьогодні інтелектуальне виробництво забезпечує понад 60% реального збільшення обсягів продукції, а в перспективі буде забезпечувати до 90%. Питома вага корпоративного патентування у загальній кількості патентів, визнаних у розвинутих країнах, сягає 75-80% [15].

Система управління здійснюється спільно з персоналом, бізнес-спільнотою та органами управління підприємств як всередині, так і за її межами і орієнтована на зовнішніх суб'єктів, включаючи юридичних осіб, що здійснюють свою діяльність у сферах, значущих для розвитку системи управління та відновлення підприємств. Кожний з цих типів управління й регулювання має свої переваги і недоліки. Ринковий механізм діє на основі саморегулювання в окремій сфері суспільного життя – в економіці, протиставляючи інтереси найбільш успішних гравців цієї сфери інтересам суспільства в цілому. При цьому ринковий механізм неспроможний запобігти утворенню монополій і обмеженню конкуренції. На основі цих пріоритетів формується план бізнес-структур, що складається з чотирьох важливих етапів, і як правило, в процесі розробки стратегії системи управління та відновлення підприємств формується логічна послідовність менеджменту стратегій регіону, а саме:

− підвищення привабливості території для бізнесу за рахунок розвитку та відновлення інфраструктури;

− посилення привабливості регіону для фахівців та інвесторів;

− формування і поширення позитивного іміджу.

Тобто, реалізовувати зміни системи управління з середини на зовні. Тому в умовах глобалізації систему управління бізнес-структур неможливо здійснювати без підвищення ролі місцевих громад і локальних територій у соціально-економічному розвитку. У зв'язку з цим більшого визнання отримує модель ендогенного розвитку, що ґрунтується на ідеї максимального використання місцевих інтелектуальних, фінансових і матеріальних ресурсів, а також якості «середовища» та його компонентів, такі як земля, інфраструктура, якість публічних послуг та якість інститутів, що обслуговують дану територію, тощо. Визначені компоненти дають можливість користувачам середовища отримувати додаткові переваги, не пов'язані з їх власними комерційними зусиллями, а за це вони готові платити, що і перетворює систему управління бізнес-структур у товар у різних комбінаціях (економічних і соціальних перевагах для розвитку виробництва, зниження виробничих витрат, ефективної спеціалізації і кооперації, одержання економії від масштабу діяльності, різноманіття доступних виробничих та комунікаційних послуг).

У сучасному конкурентному середовищі економічно сильна система управління бізнес-структур як «розкручений» привабливий товар, як правило, стає ще більш сильнішою, де спрацьовує ефект «кластерингу», коли зростання одного виду бізнесу приваблює пов'язані із ним види економічної діяльності. Це явище спостерігається у Європі та пояснює масштабне зростання великих метрополій і дуже нерівномірний територіальний економічний розвиток бізнесу всередині країн. Вирішальне значення при також мають такі фактори, як взаємна довіра, партнерські відносини, використання загального інформаційного поля, загальних науково-технічних центрів, маркетингових та менеджментових структур і джерел фінансування, підтримка місцевих торговельно-промислових палат і регіональної адміністрації.

В Україні найчастіше прикладом є м. Київ – як столиця України, м. Дніпро – як науковий, дослідницький та інноваційний центр та м. Львів – як центр

Західної України, і найбільш безпечна територія для ведення будь-якої бізнес діяльності на даному етапі господарювання в умовах воєнного стану. До основних шляхів та комплексних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності можна віднести: правильно обґрунтовану політику маркетингу, створення товарів-новинок, оновлення обладнання на підприємстві, покращення сервісу та диференціація. Товаром може бути, власне як територія, так і будівля на ній з точки зору розміщення бізнесу. Інвестор, який збирається вкладати кошти в цю територію, всебічно розглядає її характеристики, оцінює менеджмент та конкурентоздатність. Чинниками конкурентоздатності для нього є географічне розташування, трудові ресурси (робоча сила та її вартість), інфраструктура, сировинні ресурси, рівень ділової активності, доступ до капіталу, рівень розвитку підтримки бізнесу тощо. Такий підхід доречний в разі вибору того сектору ринку, де основним споживачем товару виступає зовнішній інвестор. Для внутрішніх споживачів та інвесторів можуть вирішальне значення також мати інші чинники, при чому, зовсім суб'єктивного «м'якого» характеру. У значенні «ціни» розглядають дію, на яку очікує суб'єкт від об'єкта в разі задоволення потреб останнього. Ціна має багато послуги, місцеві податки, специфічні витрати (на подолання адміністративних бар'єрів, спонсорство) тощо. Такі види стратегій дозволяють впливати на прийняття стратегічних рішень щодо менеджменту та розвитку регіону, основними з яких є:

1) визначити види економічної діяльності, які є ключовими носіями економічного, політичного, соціального та регіонального розвитку (що?);

2) ідентифікувати релевантні цільові групи (хто?);

3) визначити спосіб дій для впливу на ринок (як?);

4) визначити головні території регіону (де?);

5) знайти належних партнерів для співпраці (з ким?). Процес управління конкурентоспроможності щодо менеджменту реалізовується за допомогою управлінських дій підприємства (регіону), а також адаптується під нововведення

в повному обсязі, враховуючи моніторинг конкурентної ситуації галузі. Таким чином, механізми функціонування на зміцнення довгострокової конкурентної позиції на ринку базується на оновленні та удосконаленні існуючої конкурентної поведінки. Менеджмент бізнесу повинен враховувати такі виклики:

− пошук інновацій, що повністю змінюють ситуацію на ринку, де ведеться бізнес діяльність;

− необхідність розвитку «антикрихкого» бізнесу.

Вирішальна роль цього завдання належить внутрішньо-організаційному менеджменту. Але, виникають і проблеми системи управління та конкурентоспроможності як з наукової так і практичної точки зору, вирішення якої є невід'ємним та необхідним атрибутом заснований на принципах комплексності та системності, з врахуванням реалізації певної сукупності управлінських функцій як субєкта економічної діяльності.

За Рильською Н. В., бізнес-стратегія являє собою загальний алгоритм, сценарій альтернативної поведінки підприємства у змінному середовищі, реалізація якої повинна привести його до досягнення поставленої перед нею комплексної концептуальної стратегічної мети: конкурентної переваги в обраних сегментах [9].

Стратегії можна розглядати також як принципові середньо- та довгострокові положення, директиви або орієнтири, які визначають рамки для певної діяльності та задають певний напрям для заходів з менеджменту. З одного боку, вони спрямовані на ринок (досягнення певних позицій на ринку), а з другого боку вони враховують ресурси та потенціал (створення потенціалів успіху) підприємств. Реалізація такої стратегії (здійснення менеджменту) включає управління, аналіз, планування, проведення заходів, розрахованих на просування інтересів території, і контроль за цим процесом. За таких умов, щоб бути конкурентоспроможними на ринках, необхідно вміти передбачати трансформації, швидко на них реагувати і адаптуватися до них заради власних і суспільних інтересів.

Зростання та посилення конкурентоспроможної економіки у бізнес-структурах неможливе без інформатизації суспільства, що створює суттєвий вплив на галузь. Популярним трендом сьогодення стають нові технології, які створюють можливості роботи з інформаційними ресурсами, незважаючи на апаратно-програмне забезпечення, а також його географічне положення. Враховуючи територіальну віддаленість деяких верств населення (в умовах воєнного стану), сучасні технології ON-LINE можуть стати складовою мікро- та макро-середовищ та бізнес-простору. Відповідно, глобалізація, яка значно покращує можливості будь-якої політики, стираючи національні та культурні межі між державами і висуває на перший ряд глобальні корпорації та бренди, також вимагає нових підходів.

Наявність у сучасному управлінні нового рішення – ON-LINE платформи, дозволяє використовувати переваги Web-технологій. З використанням ON-LINE бізнес розширив свої можливості, а саме проведення нарад можливе з будь-якої частини України, а також з країн Європи при необхідності. Бізнес організовується таким чином, що географічний фактор не має значення, а користувач працює тільки з інформацією та бізнес-функціями, які відповідають його правам доступу. Генерація Web-технологій виконується автоматично на підставі налаштувань користувача. ON-LINE – це електронне ведення бізнесу у сучасних прогресивних умовах.

Також постійній генерації прогресивних технологічних, продуктових і маркетингових інновацій капіталізують найбільш прибуткові ринки, формуючи нову філософію та культуру менеджменту. Сервіси Microsoft Office 365 як комплексного універсального засобу, що поєднує різноманітні типи інструментів, можуть виявитися найбільш перспективними з точки зору запровадження середовища навчання на основі, що не потребує розгортання орієнтованої інфраструктури на підприємствах та силами IT-підрозділів закладу, це здійснюватиметься на боці провайдера. Все більшого поширення набуває,

сервер Microsoft Office 365, що постійно удосконалюється, розширюючи спектр підтримки інформаційного процесу. Зокрема, загальним питанням залишається використання сервісів спільної роботи, зокрема, Microsoft Teams. Microsoft Teams – це частина Microsoft Office 365 і вона розроблена для того, щоб надавати користувачам можливість спілкуватися та розміщувати інформацію одночасно в одному зручному інтерфейсі.

Аналіз інструментарію Microsoft Office 365, зокрема, Zoom, OneDrive, OneNote, Microsoft Teams, групи, календарі та інших засобів, що використовуються дозволив визначити переваги саме цих засобів при опануванні основ IT на підприємствах. У зв'язку з використанням нових технологій очікуються кардинальні зміни в управлінні підприємств, а саме інформаційні та комунікаційні технології активно формують нову концепцію організації.

Концепція системи менеджменту та інших форм організації бізнесу активно реагує на виклики глобальної економіки та нові реалії економічного, соціального і науково-технічного розвитку персоналу. Варто зазначити також, що менеджмент є економічним простором для прийняття управлінських рішень, основними тенденціями яких є: децентралізація планування та управління з врахуванням бізнес-ідей, стратегічний аналіз глобального ділового середовища та зростання цін.

До 24 лютого 2022 року бізнес-структури володіли такими характеристиками як міцність, стабільність та плановість, що характерно забезпечували достатній рівень адаптивності, який передбачає врахування змін та формування системи їх випередження задля адаптації ринку. Повномасштабне військове вторгнення країни-агресора нанесло значні втрати українській економіці, а саме можливість бізнесу повноцінно функціонувати. За результатами опитування власників бізнесу станом на вересень 2022 року 46,8% – повністю припинили роботу, 12,4% – не змінили обсяги робіт у порівнянні з довоєнним часом, 41% – підприємств Сходу України вже релокували свої виробничі

потужності та персонал або планують зробити це найближчим часом. Найпоширеніші причини переміщення бізнесу – це намагання зберегти бізнес (38%), та наявність клієнтів на нових територіях [19]. Велику роль відіграє і впевненість переважної більшості респондентів в тому, що український бізнес спроможний бути конкурентним та успішним на європейських ринках.

Сучасні тенденції розвитку системи менеджменту в умовах глобалізації обумовлюють удосконалення моделей управління бізнесом за рахунок використання ІТ. Інтернет став сучасною територією ведення бізнесу з будь-якої безпечної території країни та розглядається як дієвий інструмент максимізації ефективності управління онлайн, спрямованого на: задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх суб'єктів в громадських благах, послугах, ідеях; підвищення привабливості (для проживання, відвідування, діяльності, інвестицій); вирішення тих проблем, з якими більшість органів місцевої влади не можуть справитися традиційними управлінськими способами; збереження наявних і формування нових конкурентних переваг підприємств; досягнення цілей стійкого розвитку територіальних систем; розвиток партнерства та гармонізації інтересів учасників бізнес відносин.

Але індекс активності бізнес-структур в Україні сьогодні низький і відображає вплив наслідків економічної кризи, що показує складність ведення бізнесу на прифронтових територіях, роль та ставлення до жінок у бізнесі, а також складність ведення бізнесу, який релокований на Західну частину держави. В Україні формується конкурентне середовище і з'являється можливість на основі менеджменту підприємств виявити, сформувати та реалізувати конкурентні переваги бізнес-структур, які дозволять активізувати їх соціально-економічний розвиток в нових умовах. Змінюється філософія та цілі розвитку регіонів та міст України, які для підвищення своєї конкурентоспроможності намагаються сформувати у своїх межах якісне середовище для проживання, праці та соціальної реалізації проєктів, привабливе середовище для відвідування,

сприятливе інвестиційне та підприємницьке середовище. За маркетинговим підходом, привабливість бізнес-територій, де знаходиться підприємство є відображенням ступеня задоволення потреб і очікувань цільових аудиторій. Привабливість – це потенціал території з точки зору ступеня задоволення та перспектив зростання потреб цільових аудиторій у випадку вибору ними цієї території (міста, регіону, країни) для активної діяльності (відвідування, проживання, інвестування тощо) з урахуванням поставлених цілей і їх можливостей.

На основі інформації про пріоритетні цільові аудиторії та їх потреби не тільки приймаються обґрунтовані рішення у сфері управління, але й розробляються територіальні стратегії розвитку на основі класифікації конкурентних переваг підприємств, з врахуванням креативності. Класифікація чинників забезпечення конкурентних переваг підприємства в різних авторів дуже неоднорідна. При цьому можна відзначити, що за походженням дослідники поділяють чинники забезпечення конкурентних переваг підприємства на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники – чинники, які за своїм походженням відносяться до самого підприємства, тобто вони управляються підприємством, їх зміна можлива за рахунок ресурсів підприємства. До внутрішніх чинників, що впливають на забезпечення конкурентних переваг підприємства, слід відносити наявність якісних ресурсів всіх видів, місце розташування підприємства, рівень менеджменту тощо. Зовнішні чинники – це сили, явища, обставини, що впливають на забезпечення конкурентних переваг окремого підприємства ззовні. Підприємство не завжди може на них впливати, керувати ними. До цих чинників слід відносити дії уряду, чинники попиту, активність конкурентів тощо [6, с. 233]. Автор Л. Ф. Чумак до зовнішніх чинників відносить:

− чинники реалізації, що впливають на формування конкурентної переваги підприємства на протязі всього його виробничого процесу;

− активність конкурентів;

− чинники попиту (наприклад, еластичність попиту), вимоги споживачів до якості продукції, наявність споріднених і підтримуючих галузей в економіці України;

− дії уряду, ступінь приватизації підприємств даної галузі;

− випадкові події [14,с.214].

Заслуговує на увагу точка зору Яременко Т. П., який у своїх наукових працях пропонує класифікувати чинники забезпечення конкурентних переваг підприємства не тільки на внутрішні і зовнішні, а додати ще третю категорію – комплексні чинники [16, с. 45]. Зовнішні чинники він розподіляє на:

− чинники прямого впливу;

− чинники непрямого впливу.

До чинників прямої дії автор відносить:

− постачальників;

− споживачів;

− конкурентів.

До чинників непрямого впливу – міжнародні, політичні чинники, вплив рішень уряду, екологічні. Щодо чинників прямої дії, то слід зазначити, що саме: постачальники забезпечують виробничі потужності підприємства необхідною сировиною та іншими ресурсами. При цьому такі дії конкурентів, як підвищення цін на сировину, несвоєчасність і недотримання умов поставки, безпосередньо знижують ефективність і, як наслідок, забезпечення конкурентних переваг підприємства.

До чинників комплексної дії Т. М. Халімон відносить такі чинники, як науково-технічні, соціальні та інфраструктурні. Щодо науково-технічних чинників, то можна відзначити, що в результаті проведення науково-технічного відкриття (непрямий вплив) за умови його здійснення (прямий вплив), підприємство зможе скоротити витрати на виробництво продукції [13, с. 118].

А. А. Фют [12, с. 8] запропонував і обґрунтував власну систему забезпечення конкурентних переваг, яка включає в себе п’ять груп чинників, які деталізуються

в конкретних компонентах, кожен з яких є джерелом для підвищення рівня забезпечення конкурентних переваг підприємства. Не викликає сумніву той факт, що саме комплексна робота над виділеними чинниками дозволить підприємству успішно управляти власним рівнем забезпечення конкурентних переваг. Тим часом, особливу роль в запропонованому підході відіграє розвиток людського потенціалу співробітників як найціннішого трудового ресурсу будь-якої компанії. Як видно з табл. 1, в якій наведено екзогенні та ендогенні чинники формування забезпечення конкурентних переваг, то побачимо, що підприємство набуває більшої актуальності на теперішньому етапі.

Таблиця 1

Чинники формування забезпечення конкурентних переваг на підприємстві

Екзогенні чинники	– цінова політика – податкова політика – зовнішньоекономічна політика – фінансово-кредитна політика – науково-технічна та інноваційна діяльність – державне регулювання якості продукції – антимонопольна політика – система заходів державної підтримки вітчизняного товаровиробника – нормативно-правове забезпечення – розвиток конкуренції на ринку – стан попиту та пропозиції на ринку – природно-кліматичні чинники – розвиток інфраструктури ринку – рівень науково-технічних розробок і інновацій
Ендогенні чинники	– наявність висококваліфікованих трудових ресурсів – інноваційний чинник – техніко-технологічний чинник – система управління якістю на підприємстві – маркетингова політика – асортиментна політика – доступ до якісної сировини та оптимізація – ефективність використання сировинних ресурсів

Складено автором на основі джерела [4, с. 98].

Вплив на формування забезпечення конкурентних переваг підприємства набуває більшої актуальності на етапі відновлення і сучасного розвитку

економіки України. Підприємства постійно відстежують зміни попиту та пропозиції на їх ринку, а також скорочувати витрати на виробництво, не змінюючи якість своїх послуг та продукції для забезпечення своїх конкурентних переваг.

Серед основних проблемних питань, що стримують відновлення та розвиток бізнесу це:

− невизначеність щодо подальшого розвитку ситуації;

− обмежені ресурси;

− проблеми з логістикою та кваліфікованими кадрами;

− падіння платоспроможного попиту на внутрішньому ринку.

Проте бізнес продовжує адаптуватися до воєнних умов, оговтується від витрат, які отримав та дещо зменшив негативні оцінки перспектив своєї роботи. Підприємства промисловості підвищили оцінки з огляду на поступове налагодження каналів постачання, пристосування до нових умов, та з урахуванням релокації частини підприємств до більш безпечних регіонів. Вперше за останні 6 (шість) місяців підприємства почали прогнозувати збільшення обсягів виготовленої продукції, проте оцінки щодо зайнятості залишаються доволі стриманими. Тому завданнями сучасного менеджменту підприємств України можуть:

− оновлювати вже існуючі бізнес-процеси, в умовах підтримки українського населення, опанувавши європейські моделі управління;

− актуалізувати завдання запровадження інноваційного менеджменту підприємств з метою отримання доступу до нових можливостей ведення бізнесу;

− збереження керованості підприємств в умовах дистанційної комунікації з працівниками через ведення режиму військового стану та обмеження мобільності руху людей, де головним чинником стає збереження життєздатності підприємств та їх перебудова у новий формат;

− контроль загроз на місці локації підприємства.

− обґрунтовані управлінські дії та оптимізація діяльності.

Ринок, в умовах воєнного стану, рухається повільно і постійно створює нові можливості адаптації, яких потребують підприємства для відновлення своєї діяльності та її покрокових впроваджень. Адже нові досягнення вимагають нових підходів, а бізнес-план, який підприємство створює для досягнення поставлених цілей, є основним рішенням, щоб не рухатись за інерцією, а створити правильну стратегію, яка буде масштабувати бізнес-структуру. Забезпечення конкурентоспроможності є в основі успішної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, адже за ринкових умов розвивається те підприємство, яке адаптується до умов навколишнього середовища і при цьому може посилювати (або зберігати) власну конкурентну позицію та функціонувати далі. Також у глобальному середовищі формують механізм взаємозв'язків із врахуванням індивідуального підходу до споживачів, бізнес-партнерів, із залученням міжнародних мережевих структур.

Дослідження показало, що тенденції системи управління і економічного регулювання в умовах глобалізації, які стосуються менеджменту підприємств потребують певних змін. Проаналізувавши систему управління, зовнішні та внутрішні фактори впливу на процеси господарювання бізнес-структур та конкурентоспроможність підприємств в умовах глобалізації можна зробити висновок, що розробка їх концепції має ґрунтуватися на комплексному, довгостроковому програмному підході, об'єднуючи зусилля різних регіонів, в тому числі з різним рівнем розвитку та різним маркетинговим потенціалом, націленим на забезпечення всебічного розвитку підприємств. Конкурентоспроможність бізнес-структур потребує дослідження з урахуванням виявлення та формування конкурентних переваг на основі креативності. В умовах глобальної конкуренції однією з найважливіших сфер є така перевага підприємств, що забезпечується її діяльністю на усіх ринках. А саме:

− врахування інтересів суспільства, які залучені до бізнес-структур;

− створення well being – системи створення середовища, що поєднує приватний та робочий елементи;

− відновлення (в деяких регіонах країни) та формування системи спільного пошуку проривних рішень.

Саме тому бізнес-стратегія системи управління підприємств будь-якої форми власності як виважений та обґрунтований механізм ефективного використання фінансового, виробничого, науково-технічного і трудового потенціалів потребує детального пропрацювання етапів її реалізації посередництвом застосування різних економічних методик та інструментів. Тому, ефективне управління діяльністю сучасних бізнес-структур передбачає розуміння розвитку бізнесу у воєнних умовах, а також оволодіння сучасними техніками бізнес-комунікацій динамічного середовища. Також важливим елементом управління бізнесом є правильна бізнес-стратегія, з врахуванням фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, які в залежності від виду бізнесу, його спрямованості мають тенденцію змінюватися у часі. Враховуючи усі вище наведені фактори для виявлення та оцінювання нових бізнес-можливостей та ризиків ведення бізнесу в окремих регіонах країни є забезпечення підготовки системи управління в умовах глобалізації.

У глобальному середовищі конкурентні переваги створюються завдяки поєднанню матеріальних та не матеріальних ресурсів, щоб вийти на нові можливості для стабільного розвитку. Стратегії організаційного розвитку передбачають отримання конкурентних переваг завдяки мінімізації витрат та отриманню цінових переваг, розширенню асортименту, впровадженню інноваційних інструментів менеджменту та маркетингу, що дозволяють використовувати нові форми організації бізнес-структур та реалізовувати дієві бізнес-моделі. Розвиток інформаційних технологій, ефективні бізнес-стратегії та бізнес-моделювання також стають стимулятором організаційних змін у глобальному середовищі. За умов воєнного стану важлими напрямками розвитку української економіки є наступні:

1. Адаптація підприємств до діяльності в умовах воєнного стану;

2. Збільшення робочих місць, а також можливість дистанційної роботи;

3. Ефективне використання гуманітарної допомоги від міжнародних партнерів.

Отже, пріоритети України щодо підвищення рівня конкурентоспроможності бізнес-структур в умовах глобалізації за рахунок таких заходів: як цифрова економічна система та розвиток сучасного суспільства відображаються у поступовій

адаптації до змін глобалізаційних процесів щодо формування сприятливого бізнес-середовища, який дає можливість реалізовувати наявний людський потенціал і є передумовою почергового підвищення конкурентоспроможності у рейтингу економіки. До пріоритетних завдань також можна віднести ретельний контроль витрат та прибутковість операцій в ході оптимізації підприємств, оскільки реалії глобалізації вимагають від будь-якої країни Європи визначитися із геополітичним вибором, особливо це стосується України, внаслідок інтеграційних процесів та ролі її економічних складових в умовах протидії внаслідок сьогоднішнім загрозам.

Дане дослідження є важливим завданням, оскільки дозволяє зміцнити позиції конкурентоспроможності підприємств і одночасно є стимулом для економічного розвитку країни, який в свою чергу, встановлює рівень добробуту, якого країна може досягти в перспективі. Дослідження показали, що панівні позиції на ринку бізнес-структур визначаються не тільки його величиною та чисельністю конкурентів, а впровадженням глобальних інноваційних технологій через реструктуризацію цілей та завдань у діяльності підприємств. В перспективі доцільно дослідити позицію бізнес-структур на ринку для зменшення рівня чутливості до ринкової кон'юнктури, щоб протистояти ринковим коливанням та циклічним спадам в економіці.

Список використаних джерел

1. Варшавська Н. Г. Конкуренція та конкурентоспроможність: економічна сутність та методи оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(1). С. 7-12.
2. Грох Н.В., Томчук О. Ф. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=19220.
3. Дикань В. Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства. *Маркетинг: теорія і практика*. 2010. № 16. С. 55-58.
4. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: ЦНЛ, 2006. 384 с.
5. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: моногр. Київ: ДАКККіМ, 2006. 144 с.
6. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
7. Коновал В. В. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_23

8. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ: Наш формат, 2019. 622с.
9. Рильська Н.В. Бізнес-стратегія торговельного підприємства як алгоритм досягнення концептуальної стратегічної мети. URL: http://nauka.kushnir.mk.ua/p=525
10. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf.
11. Фролова Л. В., Бавико О.Є. Тенденції розвитку мережевих бізнес-структур. Ефективна економіка. 2020. № 11. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.22
12. Фют А. А. Проблеми оцінки рівня конкурентоспроможності промислових підприємств. *Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Сер.: Економіка*. 2013. № 1 (2). С. 7-11.
13. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10 (2). С. 117-120.
14. Чумак Л. Ф. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С.215-219.
15. Швайка М. Проблеми захисту національних економічних інтересів України в умовах глобалізації. *Екон. часопис*. 2002. № 6. С. 10-19.
16. Яременко Т. П. Вплив економічних чинників на конкурентоспроможність підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2013. Вип. 181 (6). С. 45-53.
17. Andersen T., Herbertsson T. Measuring Globalization. Institute for the Study of Labor Discussion Paper. 2013. July. № 1214. P. 8-10.
18. Ricardo M. P. Integrating Business Process Management, Business Ethics and Normalization of Deviance in Managerial Decision-Making. *International Business Management*. 2020. № 14. P. 280-285.
19. Official website of the company HUG'S. URL: https://hugs.fund

3 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Т. І. Олійник

Д. О. Коноплянко

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стратегічними кроками в ці важкі часи мають бути реінвестування коштів в інші сфери, перепрофілювання або злиття з сильнішими підприємствами, розробка стратегій зростання підприємства, оборонних стратегій, експортоорієнтованих і екологізованих стратегій. Важливим досягненням і кроком, який, на жаль, зупинила війна, стала розробка та реалізація галузевих експортних стратегій України – стратегії сектору інформаційних технологій; для галузі машинобудування; для сектору креативних індустрій; для сектору обслуговування та ремонту авіаційної техніки. Тобто відновлення бізнесу сьогодні має вирішальне значення для екологічного, соціального та корпоративного управління.

Актуальні умови реформування економіки вимагають вітчизняним підприємствам адаптуватися до складних реалій. Це зумовлює необхідність активної розробки стратегій підприємств, оскільки без врахування перспектив та майбутніх тенденцій розвитку практично неможливо приймати рішення у складних ринкових умовах.

Використання ефективної системи стратегічного управління є ключовим фактором для забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та ефективного функціонування підприємства на ринку. Високий рівень стратегічного

мислення та управління керівників підприємства є важливим фактором для досягнення цілей діяльності та розвитку.

З міркувань гнучкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі та досягнення мети розвитку, в сучасних умовах бізнес є надзвичайно турбулентним. Це вимагає вирішення проблем, пов'язаних зі змінами методів прийняття рішень та визначенням стратегічних пріоритетів розвитку підприємства відповідно до умов його функціонування.

Дослідженню питань стратегічного розвитку підприємств присвячено праці багатьох науковців, серед яких: Katsumoto M., Butko M., Popelo O., Pishenin I., Samiilenko G., Chen G., Mao L. L., Pifer N. D., Zhang J. J., Häckel B., Pfosser S., Stirnweiß D., Voit C., Horiashchenko Yu., Kholiavko N., Djakona A., Dubyna M., Liu G., Cao H., Zhu G., Sokolenko A. та інші [1-15].

Мета дослідження – проаналізувати подальше удосконалення стратегічного плану розвитку діяльності підприємств України за такими напрямами: підвищення конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг) підприємств як ключова ціль стратегічного розвитку в умовах сталості; інноваційний розвиток підприємств як складова стратегічної програми розвитку; стратегія розвитку підприємств в умовах цифровізації.

Для досягнення цілей розвитку підприємства, зростання рівня інноваційної активності та підвищення конкурентоспроможності продукції, необхідний механізм стратегічного розвитку. Цей механізм дозволяє досягти максимального рівня ефективності та забезпечує формування конкурентного потенціалу підприємства шляхом комплексного підходу до управління всіма його елементами.

Механізм стратегічного розвитку є найбільш активною частиною системи управління, що дозволяє підприємству формувати та реалізовувати стратегії з урахуванням певної стадії циклу його розвитку. Він включає засоби управління, а також організаційні та економічні методи управління, що дозволяють ефективно використовувати зовнішні та внутрішні умови для реалізації господарської діяльності та організації роботи на підприємстві.

Механізм стратегічного розвитку дозволяє підприємствам створювати та втілювати стратегії, що допомагають зорієнтувати управлінські та виробничі процеси на розвиток, ефективно використовувати зовнішні та внутрішні умови для реалізації господарської діяльності та організації роботи на підприємстві. Це дозволяє створити генеральний план дій, який забезпечує довгостроковий розвиток.

Проблеми керівництва з вітчизняними підприємницькими структурами пов'язані з фінансовою реформою та переходом виробничих відносин на ринкові правила гри. Філософія керівництва пострадянських часів залишила у спадок стійкий менеджерський інфантилізм, оскільки базувалася на засадах ігнорування підприємницької незалежності у прийнятті менеджерських рішень та волюнтаристичного ставлення до процесів прогнозування на перспективу.

Управління підприємствами у сучасних умовах відбувається в умовах надзвичайної складності. Внутрішні та зовнішні фактори впливають на структуру та функціонування підприємств, ставлячи перед ними виклики, які необхідно вирішувати для забезпечення стійкості та подальшого розвитку. Існує безліч стратегій та методів, які можна використовувати для досягнення успіху в цих умовах, однак відомо, що створення та продаж конкурентних переваг є найважливішою метою будь-якої підприємницької структури. Це можна досягти завдяки ефективній стратегії розвитку, яка дозволить підприємству бути на шляху до успіху.

Проте, у вітчизняних підприємницьких структурах використання стратегічного підходу до управління підприємствами залишається обмеженим через декілька причин. По-перше, є обмежена кількість досліджень методологічних проблем у сфері стратегічного керівництва. По-друге, порядок прийняття та продажу стратегічних рішень не систематизовано належним чином. По-третє, немає налагоджених та перевірених методів створення та продажу стратегії. По-четверте, нездатність ув'язати стратегічний рівень керівництва підприємством з операційним, щоб довести стратегію до виконавця. Нарешті, менеджери підприємницьких структур помилково очікують миттєвих результатів. Крім

того, керівництво структури не хоче руйнувати традиційні взаємини в процесі керівництва на підприємствах, недостатньої мотивації та інформаційного забезпечення для оптимального стратегічного керівництва.

Теоретичні та практичні засади стратегічного керівництва, які постійно розвиваються у західній науці управління, потребують адаптації до сучасних умов в Україні та широкого впровадження у науку та діяльність українських підприємств. Це дозволить їм забезпечити свої позиції на ринку навіть у неприємних умовах. Отже, потрібно детальніше визначити сутність стратегії та стратегічного керівництва для їх більш ефективного використання.

Стратегічне управління є механізмом, за допомогою якого керівники забезпечують довгострокове управління компанією. Вони визначають характерні завдання роботи, розробляють стратегії для їх досягнення, враховуючи всі відповідні фактори, та контролюють втілення цих планів, які постійно розвиваються та змінюються. Стратегічне управління – це формально-поведінковий менеджерський механізм, який має на меті формування та реалізацію ефективної стратегії. Ця стратегія сприяє гармонізації відносин між компанією, включаючи її окремі сегменти, та зовнішніми сферами, а також досягненню мети компанії.

При розробці стратегії формування підприємства потрібно виконати кілька важливих кроків. Спочатку необхідно визначити найкращий спосіб поведінки на ринку, враховуючи технічні показники виготовлення продукції, її асортимент та потреби ринку. Далі необхідно вибрати тип конкурентної конфронтації, такий як цінова або нецінова конкуренція, конкуренція за якість продукту або обслуговування, боротьба за виробництво існуючої продукції або нового продукту, або формування нового сегменту ринку чи захоплення існуючого. Після цього потрібно розвивати та підтримувати оптимальну систему потенціалу підприємства, щоб підвищити ефективність як існуючого, так і задіяного потенціалу, відповідно до вибраної економічної стратегії. Крім того, необхідно визначити, яку підтримку потребує підприємство для підтримання своєї конкурентоспроможності з технічної та технологічної точки зору. Нарешті, потрібно розробити необхідні процедури для втілення стратегії, такі як будівництво нових об'єктів, реконструкція та технічне

переобладнання існуючих, реструктуризація, зміна організації керівництва, зміна форми майна, розширення, об'єднання або подрібнення об'єктів.

Від того, як будуть реалізовані вищезгадані кроки, залежить вибір загальної стратегії підприємства. У контексті формування такої стратегії, функціональна стратегія має велике значення поряд з іншими типами стратегій. Функціональна стратегія спрямована на розвиток функціональних систем, які вже є на підприємстві, з метою досягнення завдань за допомогою оптимального використання їх потенціалу.

Реалізація продукції є одним з найважливіших аспектів в будь-якому бізнесі. Для того, щоб продукція була придатною для споживання, необхідно вжити комплекс заходів, що забезпечують рух та розподіл товарів на ринках, їх поставку до споживачів та створення умов для ефективного споживання.

Один з найважливіших компонентів ефективної реалізації продукції – це розробка маркетингової стратегії продажу. Маркетингова стратегія включає в себе планування, впровадження та контроль за заходами, що спрямовані на збільшення обсягів продажів та покращення споживчого досвіду.

Важливо мати на увазі, що маркетингова стратегія не є статичною, а є постійним процесом, що потребує постійного вдосконалення та оновлення. Щоб досягти успіху в реалізації продукції, необхідно планувати свої маркетингові заходи на основі дослідження ринку та поведінки споживачів.

Додатково, для ефективної імплементації виробництва та реалізації продукції, необхідно розробляти стратегії дистрибуції, що дозволяють забезпечити належний рівень наявності продукту на ринках та оптимальний рівень витрат на поставки.

Також, важливо враховувати технічні та технологічні особливості виробництва продукції при розробці маркетингової стратегії та стратегії дистрибуції, що дозволить забезпечити якість та високу конкурентоспроможність продукту.

Необхідно пам'ятати, що збут є однією з ключових складових маркетингу, яка базується на визначенні потреб споживачів, розробці товару та формуванні цін, а також налагодженні ефективної системи стимулювання. Вивчення різних типів та методів маркетингу має на меті знаходження найбільш оптимальних

способів продажу товарів від виробника до кінцевого споживача, а також організацію роздрібної торгівлі на основі аналізу та оцінки ефективності використовуваних каналів та методів розподілу та збуту. Ефективною є система відібраних каналів та методів маркетингу, яка забезпечує швидкий рух товарів до точок продажу при мінімальних витратах підприємства і максимальних обсягах продажів і прибутку. Основною метою вибору методів та каналів збуту є зниження загальних витрат на збут, що залежать від рівня комерційної експлуатації та обслуговування збуту.

Маркетингова стратегія збуту і розповсюдження має багато переваг, зокрема забезпечення своєчасної доставки товарів (часова корисність), доставка товару до місця попиту (географічна корисність), зміна форми та зовнішнього вигляду товару (формальна корисність), можливість придбання товару (економічна корисність). Нині підприємства мають різні способи розподілу своєї продукції. Відомо, що важливим аспектом цього процесу є задоволення потреб кінцевого клієнта (створення ефективної системи розподілу, яка задовольняє як підприємство, так і посередників) та аналіз життєвого стилю цільової групи споживачів. За такої стратегії, підприємства намагаються залучити споживачів до певного товару.

Підвищення рівня маркетингу на сучасному ринку та його перетворення в механізм, що впливає на покупця, має великий вплив на розвиток підрозділів маркетингу, їх місця в організаційній структурі підприємства та взаємодію з іншими підрозділами. Торгівля є важливим елементом маркетингової роботи підприємства, оскільки дозволяє визначати відповідні групи клієнтів, досліджувати динаміку цін, будувати зв'язки з оптовими продавцями та клієнтами.

Реалізація продукції є ключовим етапом у логістиці та фінішною ланкою у всій роботі підприємства зі створення, виробництва та доставки товару до клієнтів. На цьому етапі покупець оцінює всі зусилля підприємства та вирішує, чи варто купувати продукцію чи послуги. Проте, перед тим, як здійснювати розподіл продукції, необхідно переконатися, що товар має відповідну якість за прийнятну ціну та що були зроблені належні заходи для просування товару. Існує

кілька факторів, які підкреслюють значення збутових систем у логістиці, а одним з них є потреба.

Одним із головних елементів успішної логістики є вивчення та аналіз потреб споживачів, а також їхніх думок про конкуруючі товари, що дозволяє краще зрозуміти їх проблеми та перспективи. Підсистема реалізації продукції є ключовим зв'язком у ланцюжку логістики, оскільки саме вона забезпечує збут продукту та задоволення потреб споживача. Необхідно мати ясну політику збуту, яка відповідатиме бізнес-концепції та меті підприємства та буде спрямована на досягнення покращення реалізації продукції та задоволення потреб клієнтів.

При розвитку продукту на ринку, виробник шукає посередників для просування його наступної версії. Кількість посередників, через яких було реалізовано попередній продукт, визначає ширину і довжину каналу збуту. Під час переміщення продукту каналами збуту з використанням посередників, можуть передаватись права власності на товар. Розмір переданих прав, форма трансферу, рівень ризику та відповідальності посередника можуть варіюватись. Залежно від цього, посередники класифікуються, а процес з їх участю стає більш складним у структурному відношенні.

Необхідність розробки перспективної стратегії для підприємств є критично важливою для досягнення економічного зростання, привабливості для інвестицій та створення інвестиційної інфраструктури. Однак, така стратегія не може бути розроблена без зваження на сучасні тенденції глобалізації економіки. Детальне вивчення методологічних засад такої стратегії є також надзвичайно важливим, щоб забезпечити ефективне впровадження і здійснення інвестиційних процесів та забезпечити стійке економічне зростання.

Створення комплексної стратегії для підприємницької структури шляхом створення набору приватних стратегій залежить від розміру підприємства, різноманітності структурних одиниць та складності взаємозв'язків між ними. Конкурентні стратегії вітчизняних підприємств мають враховувати ресурсне забезпечення, потенціал їх конкурентоспроможності та зміни в зовнішньому середовищі, таких як кліматичні умови, які можуть вплинути на їх роботу.

З метою оцінки потенціалу конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на місцевому ринку продукції, можна використовувати метод заснований на теорії продуктивної конкуренції. Застосування трьох типів конкурентних стратегій рекомендується в залежності від ступеня інтегрованого показника потенціалу конкурентоспроможності підприємств, що об'єднує п'ять синтетичних показників. Ці стратегії допоможуть визначити конкурентні переваги та підходи до відповідних стратегічних намірів підприємницьких структур та умов бізнес-середовища, що визначатимуть їхнє місце на ринку.

Таким чином, можуть бути розроблені конкурентні стратегії виживання, формування та вдосконалення для забезпечення успішного розвитку підприємств.

Рішення про створення стратегічного потенціалу успіху для підприємства в межах підприємницької структури ґрунтується на його відповідності стратегічним цілям. Щоб перевірити, чи відповідає стратегічний потенціал успіху (за обсягом та складом) цілям підприємницької структури, застосовуються методи формування стратегічного потенціалу успіху, які залежать від того, чи відповідає потенціал цілям:

– якщо цілі не відповідають, необхідно створити новий стратегічний потенціал успіху;

– якщо цілі відповідають, можна використовувати існуючий стратегічний потенціал успіху.

Професійна роль людини має різні властивості, такі як зміст, права, відповідальність, соціальний статус та престиж. Керівництво використовує ці властивості для гармонізації відносин у соціально-виробничій сфері, змінюючи параметри виконуваної ролі:

– можливість втрати соціального статусу в результаті звільнення змушує людину ставитися до своїх обов'язків відповідальніше;

– будівництво комунікацій (створення неформальної атмосфери в колективі, що сприяє розкриттю особистості, зростанню поваги та довіри серед співробітників);

– пропаганда та агітація (розповсюдження та пояснення стратегії в галузі економіки, суспільного життя, формування світогляду та принципів).

Бізнес-процеси впливають на механізм стратегічного розвитку вітчизняних підприємницьких структур. Бізнес-процес можна описати як послідовність внутрішніх операцій, які мають початок і кінець та завершуються створенням продукту для замовника (який може бути як кінцевим споживачем, так і підрозділом підприємства або окремим працівником).

Кожен бізнес-процес має свої межі, тобто початок та кінець. Ці межі визначаються початковими входами, з яких починається процес. Постачальники процесу надають основні ресурси для входу в процес. Ресурси можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими або інформаційними. Бізнес-процеси є робочими процесами з визначеними межами, які необхідні для успішного функціонування підприємства.

Немає жорстких правил, як описувати бізнес-процеси, і різні підприємства можуть описувати їх по-різному. Проте для забезпечення подальшого розвитку та конкурентоздатності, вітчизняні підприємства повинні постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси та розширювати асортимент продукції та послуг. Це важливо для збереження лояльності клієнтів, підвищення ефективності діяльності та зміцнення організаційно-економічного механізму підприємств. Фінансові показники також важливі, і підвищення якості діяльності може призвести до покращення конкурентоспроможності на ринку.

Для забезпечення ефективної діяльності вітчизняних підприємницьких структур необхідно постійно запускати нові продукти та послуги. Основними факторами, які впливають на цей процес, є клієнти та бізнес-процеси вітчизняних підприємств. Застосування технологічних, організаційних, економічних та соціальних засобів є ключовими для здійснення змін як всередині компанії, так і ззовні. Ресурсна складова є основою для успішної реалізації таких заходів. Швидкість взаємодії елементів та доступність необхідної кількості ресурсів є визначальними чинниками для ефективності та швидкості змін.

Один з головних інструментів успішного управління вітчизняними підприємствами – це управління якістю, яке забезпечує відповідність поведінки управлінської системи конкретній ситуації, що дозволяє компанії швидко реагувати

на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Якість управління визначається статистичними та динамічними характеристиками системи керування, а саме її побудовою та функціонуванням.

Успішне управління підприємством не можливе без забезпечення високої якості управління, яке є одним з головних інструментів управління вітчизняними підприємствами. Управління якістю має на меті забезпечити відповідність поведінки управлінської системи конкретній ситуації та забезпечити можливість швидкої реакції на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Основні статистичні та динамічні характеристики системи керування підприємством, які визначають її якість, включають побудову та функціонування системи керування. Успішне побудова системи керування повинно ґрунтуватися на правильній стратегії та плануванні, які повинні відповідати потребам та можливостям підприємства. При цьому важливо враховувати також конкурентний тиск, загрози та можливості на ринку, що дозволить підприємству бути готовим до будь-яких змін.

Окрім того, успішне управління якістю включає в себе постійну оцінку ефективності функціонування системи керування та виявлення недоліків та можливостей для покращення. Для цього необхідна система моніторингу та аналізу результатів діяльності підприємства, яка дозволить забезпечити постійний контроль та удосконалення управлінських процесів.

Оскільки ефективність діяльності підприємства залежить від якості управлінських рішень, необхідно використовувати ефективні інструменти управління. Такі інструменти мають включати функції управління, щоб провідні спеціалісти апарату управління могли скласти плани розвитку підприємства та здійснювати прогнозування його діяльності. На цьому етапі формуються завдання та стратегії розвитку підприємства, що стає орієнтиром для подальшої діяльності компанії.

Успішна діяльність підприємницьких структур в Україні залежить від багатьох факторів, одним з яких є ефективне управління. Динамічне бізнес-

середовище вимагає від підприємців постійного оновлення підходів до управління, а також використання сучасних методів та інструментів.

Один з найважливіших аспектів ефективного управління – розробка стратегії розвитку підприємства. Стратегічне планування дозволяє підприємству зорієнтуватися в майбутньому та підготуватися до змін, що можуть відбутися в економіному середовищі.

Стратегія розвитку повинна бути підготовлена з урахуванням всіх внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на підприємство. Вона повинна описувати мету та візію підприємства, а також визначати шляхи досягнення цих цілей.

Серед ключових елементів стратегії розвитку можна виділити планування виробництва. Підприємство повинно мати чіткий план виробництва, який враховує прогнозований попит на продукцію та розраховує оптимальні обсяги виробництва.

Окрім цього, керівництво повинно віддавати належну увагу використанню інноваційних технологій та підходів у виробництві. Інновації дозволяють підприємству ефективно реагувати на зміни у бізнес-середовищі та підвищувати конкурентоспроможність продукції.

Кожен день на підприємствах потрібно аналізувати відповідність основних управлінських та технологічних процесів внутрішнім планам. Таким чином, вітчизняні підприємства повинні використовувати стратегію Максі-Міні, що означає використання конкурентної переваги для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для збільшення розміру компанії.

Підприємницькі структури, які володіють стратегією та використовують стратегічне управління, можуть ефективно та системно управляти своїм бізнесом, навіть у конкурентному та динамічному ринковому середовищі. Це збільшує їх шанси досягнути поставленої мети. Українські підприємницькі структури повинні використовувати стратегічне керівництво, щоб збільшити свою готовність до адекватної реакції на непередбачувані зміни. Це допоможе підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо поточних та стратегічних проблем. Стратегічне управління допомагає ідентифікувати, як підприємницькі

структури повинні діяти у сучасних умовах, щоб досягти бажаного результату в майбутньому. Цей підхід базується на іноземному досвіді та враховує специфічні умови формування економіки України.

Україна, як і будь-яка інша країна, має свої проблеми в економіці, а особливо в промисловості. За останні роки Україна зазнала втрат у металургійній, хімічній, нафтохімічній та багатьох інших галузях, що призвело до втрат робочих місць та зниження конкурентоспроможності національної економіки.

Однак, є світла надія на покращення ситуації у промисловому секторі України. Стратегічне планування може стати важливим інструментом для відновлення військово-промислового комплексу, який має велике значення для стійкості та безпеки держави. Стратегія – це мистецтво ведення війни, а військово-промисловий комплекс можна порівняти з військами, які забезпечують безпеку та захист держави.

Одним з ключових елементів стратегічного планування є аналіз сильних та слабких сторін підприємства, а також зовнішніх загроз та можливостей. У разі військово-промислового комплексу доцільно аналізувати не лише внутрішні фактори, а й зовнішні виклики, які можуть виникнути в майбутньому.

Окрім того, важливим елементом стратегічного планування є визначення мети та візії підприємства, а також формулювання конкретних цілей, що дозволять досягти цієї мети.

Стратегічне бізнес-планування в сучасних умовах має базуватися на певних принципах, серед яких:

– переважання стратегічної орієнтації;
– доцільність;
– генеративність;
– орієнтація на потреби ринку;
– складність;
– адаптивність;
– відкритість;
– планування;

– інформаційна безпека;

– рівність інноваційних можливостей;

– аналітичний супровід;

– безперервність.

Пропозицією щодо якісної стратегічної зміни бізнес-середовища може стати розробка концептуальної моделі у вигляді стратегічної карти збалансованої системи показників управління інноваційним розвитком підприємств. До його базових секторів – фінансового, клієнтського, бізнесового та освітнього – слід додати маркетинговий, організаційний, інформаційно-технологічний та екологічний. Головний результат, виражений у параметрах перспективи – збалансована позиція в стратегічній економічній зоні, має відповідати маркетинговій перспективі. Основними цілями є: визначення конкурентної позиції підприємства, аналіз сильних сторін підприємства з точки зору функціонування в суміжних галузях, аналіз міжнародних інноваційних хабів, оцінка ринкових ніш, які мають продемонструвати значне зростання в найближчому майбутньому, бенчмаркінг.

Організаційна перспектива – створення доданої вартості як інструменту управління інноваційним розвитком, організація мультикультурного інноваційного підприємництва. Відповідно цілями організації повинні бути оцінка інноваційного потенціалу, оптимізація інноваційних процесів, розробка (або перегляд) нових (організаційних) бізнес-моделей, фокусування на управлінні нематеріальними активами, розвиток культури інновацій, організація інноваційних турів, створення спільних проєктів підприємств і науковців, адаптація інноваційної стратегії підприємства до інших стратегій розвитку сфери інноваційної діяльності України та ЄС.

Основним результатом інформаційно-технологічної перспективи підприємств стане вдосконалення контексту формування архітектурної практики підприємства на основі інновацій, а також якісна зміна її метамоделі. Цілями будуть: технічна та технологічна оцінка інноваційного потенціалу, партнерство з технологічними центрами (університетами), технологічний скаутинг, вдосконалення IT-інфраструктури, конкурентна розвідка та порівняльний аналіз

технологій, аналіз переваг (патентів або власних технологій), розвиток цифрової трансформації дорожня карта, удосконалення інтегрованої інформаційної системи, розробка програмно-технічного комплексу для управління інноваціями тощо. Результат створення (або вдосконалення) бізнес-моделі з елементами або на основі циклічного концептуального плану, узгодженості інноваційних можливостей з Цілі сталого розвитку відповідатимуть екологічній перспективі.

Варто зазначити, що всі операційні, функціональні, бізнесові та корпоративні стратегії можуть бути реалізовані після вирішення головних проблем усіх без винятку підприємств – дефіциту робочої сили, палива та обігових коштів.

Стратегія розвитку підприємств в умовах цифровізації. Після аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, необхідно сформулювати місію та визначити стратегічні цілі підприємства. Важливо пам'ятати, що місія повинна відображати сутність бізнесу та відповідати потребам споживачів, а стратегічні цілі повинні бути конкретними, досяжними та обміркованими. Після цього можна приступати до формування стратегії, визначення пріоритетів та планування дій.

У процесі розробки стратегії важливо враховувати не тільки поточний стан підприємства та ринку, але й майбутні тренди та технологічні зміни. Також варто вивчити досвід успішних компаній та використовувати його для покращення своєї стратегії.

Окремою складовою частиною розробки стратегії є розробка планів дій та впровадження стратегії в життя. Після визначення стратегічних цілей та планування дій, необхідно створити відповідні механізми контролю та оцінки ефективності реалізації стратегії.

Відновлення та розвиток підприємства можуть відбуватися шляхом використання різноманітних стратегій, таких як стратегія зниження витрат, стратегія диверсифікації, стратегія розвитку нових продуктів та послуг, стратегія залучення нових клієнтів та багато інших. Вибір стратегії залежить від специфіки бізнесу та його потреб.

Вибір правильної стратегії є однією з ключових умов успішного розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Для досягнення мети ефективної стратегії необхідно враховувати широкий спектр чинників, що впливають на його функціонування та розвиток. Перш за все, підприємство має детально проаналізувати свої внутрішні ресурси, сильні та слабкі сторони, що дозволить визначити потенціал для подальшого зростання та розвитку.

Проте, не менш важливим є аналіз зовнішнього середовища, в якому діє підприємство. Сьогодні бізнес стикається зі значним конкурентним тиском на ринку, що може суттєво вплинути на його успішність. Тому, підприємство має аналізувати поведінку конкурентів, їхні стратегії, а також зважати на загрози та можливості на ринку.

Застосування системного підходу до стратегічного управління підприємством дозволяє забезпечити реалізацію потенціалу та змінити стратегію підприємства в залежності від зміни зовнішніх та внутрішніх чинників. Водночас, варто відмітити, що правильний вибір стратегії є лише однією з частин успіху підприємства. Реалізація стратегії потребує зусиль та витрат, а також необхідності виконання певного рівня контролю та оцінки результатів реалізації стратегії.

Для створення ефективної стратегії розвитку необхідно керуватися певними принципами. Наприклад, стратегія повинна бути орієнтована на довгострокові результати та бути гнучкою, щоб відповідати на мінливі умови ринку. Також важливо враховувати ресурсні можливості підприємства та підбирати такі стратегії, які дозволять оптимізувати використання ресурсів.

Під час створення стратегії розвитку для підприємства потрібно керуватися такими принципами [11]:

1. Орієнтирами в господарській системі підприємства є його глобальна мета та цілі, а також економічні інтереси його власників.

2. При розробці стратегії розвитку підприємства враховується можливий вплив стрімких змін у зовнішньому середовищі на можливі напрями розвитку.

3. Стратегія розвитку підприємства розробляється неперервно та адаптується до зовнішніх та внутрішніх змін середовища.

4. При розробці стратегії розвитку підприємства враховуються різні сфери його діяльності, функції та види ресурсів, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до розвитку.

До складу стратегії розвитку підприємства обов'язково повинні входити наступні складові:

– стратегічні цілі розвитку та пріоритетні напрями розвитку, які враховують економічні зміни в державі;

– оцінка початкових умов, включаючи внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на функціонування підприємства;

– головні напрями руху для стратегічних цілей;

– механізм реалізації стратегії розвитку та інструменти для оцінки, контролювання та обліку етапу реалізації стратегії.

Якщо йдеться про українські підприємства, то процес розробки стратегії їхнього розвитку включає наступні етапи [13]:

1. Визначення мети та цілей підприємства.

2. Аналіз зовнішнього середовища, що включає в себе вивчення того, як діяльність підприємства може бути змінена різними факторами, особливо у нестабільній економіці країни. Для України, наприклад, такими факторами можуть бути кризи, корупція, неефективне державне регулювання ринку, кількість реформ, пов'язаних з економікою, та командно-адміністративна система управління економікою країни.

3. Оцінка діяльності підприємства з точки зору його слабких та сильних сторін, зазвичай з використанням SWOT-аналізу.

4. Формування стратегічних цілей розвитку як системи цілей.

5. Розробка та оцінка альтернатив для розвитку підприємства та їх відбір.

6. Старт впровадження стратегії розвитку, що була попередньо розроблена та затверджена.

7. Моніторинг прогресу реалізації та впровадження стратегії, а також прийняття рішень щодо її покращення.

8. Проведення оцінки здійсненої стратегії, аналізування її недоліків та прийняття рішень щодо корекції поточної стратегії або розробки наступної.

Кожне комерційне підприємство має свої унікальні параметри, які визначають його поточний стан та можливості, залежно від стадії розвитку, на якій воно знаходиться. Для забезпечення фінансового успіху, незалежно від розміру, напрямку діяльності або форми власності, необхідно створити ефективну стратегію розвитку. Це надзвичайно важливий елемент бізнес-успіху, який забезпечує стійке функціонування та розвиток підприємства у майбутньому.

На сьогодні вимоги до підприємств формує ринок і ринкова економіка в цілому. Ці вимоги перш за все характеризуються конкуренцією, вимогами до високої якості продукції та сервісів, потребами до гнучкості підприємства до впровадження нових змін і адаптування до динамічного зовнішнього середовища, зміни на якому не завжди можуть позитивно впливати на діяльність підприємства.

Стратегію підприємства можливо назвати сполучною ланкою між всіма підсистемами в організмі успішної організації. Аналіз наукових робіт по дослідженню методології формування стратегії розвитку підприємства і структуризації процесу її розробки показує, що ці процеси потребують подальшого оновлення, дослідження і розвитку, як в науковому, так і в організаційно-практичному аспектах. До факторів, що підтверджують таке твердження можливо віднести наступні:

– немає обґрунтування послідовності етапів у процесі формування стратегії розвитку, принципів, за яким здійснюється цей процес;

– відсутність методичних рекомендацій, що базуються на різних аспектах діяльності підприємства, його параметрах і характеристик.

Однією з ключових складових успішної стратегії розвитку підприємства є ретельний аналіз його внутрішнього стану та зовнішнього середовища. Перед тим, як визначати стратегію, спрямовану на досягнення фінансових результатів, менеджмент повинен максимально чітко ознайомитися зі станом підприємства на ринку, його особливостями та зовнішніми чинниками, що впливають на його діяльність.

Необхідно зазначити, що врахування зовнішніх та внутрішніх чинників є надзвичайно важливим у процесі розробки ефективної стратегії розвитку підприємства на ринку. До зовнішніх чинників можна віднести, наприклад, стан кон'юнктури ринку, конкурентні переваги інших підприємств, ефективність маркетингових заходів тощо. До внутрішніх чинників відносяться наявність певних знань у персоналу, їх мотивація, а також компетентність менеджменту підприємства.

При виборі стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати наступні фактори [4]:

– вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства;

– види та напрями діяльності, що займає підприємство на ринку;

– сильні та слабкі сторони підприємства;

– життєвий цикл підприємства та його поточна стадія;

– вибрана концепція досягнення конкурентних переваг підприємства;

– позиція підприємства в галузі на ринку.

Основні принципи формування стратегії розвитку підприємства включають:

– безперервну розробку та коригування стратегії, адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства;

– розгляд багатоваріативних напрямків розвитку, оскільки зовнішнє середовище може бути непередбачуваним;

– орієнтацію на стратегічні, довгострокові цілі, які ставить перед собою підприємство в своїй діяльності.

Аналізуючи різноманітні методи та принципи формування стратегії, можна зробити висновок, що стратегічне управління передбачає багатоаспектне планування та виважену реалізацію стратегічних рішень, які базуються на ретельному формуванні стратегії розвитку. Для успішного створення стратегії необхідно провести аналіз потенціалу підприємства з точки зору його власних ресурсів та відобразити потенційні загрози та можливості, що присутні в зовнішньому середовищі.

Перед тим, як розглядати процес формування стратегії розвитку підприємства, належить звернути увагу на структуру системи стратегічного управління та визначити її функціональність з метою можливого моделювання стратегічного управління в майбутньому.

Для забезпечення сталого розвитку підприємства необхідно продовжувати розвивати та вдосконалювати його сервіс, продукцію та загальну діяльність, впроваджувати нові технології в виробництво, досліджувати та освоювати нові ринки збуту, а також інвестувати у дослідницьку діяльність для виявлення більш ефективних процесів в виробництві та обслуговуванні.

В умовах дестабілізації соціально-економічного життя внаслідок війни вкрай важливо не втратити стратегічні орієнтири розвитку як для бізнесу, так і для суспільства. На щастя, ми вже спостерігаємо інтеграцію цифрових технологій у високоінтенсивні виробничі та побутові процеси, стратегії розвитку Fintech, RegTech, SupTech тощо. Головними цілями бізнесу в післявоєнний період мають стати: координація стратегій відкритих інновацій; створення профільних інноваційних груп, відповідальних за розробку інноваційної стратегії; контроль за організацією процесів; моніторинг і паритет управління рівнем; укладення державних контрактів на дослідження; встановлення інноваційних пріоритетів у відносинах між постачальниками та підприємством.

Управління розвитком промислового підприємства вимагає розробки відповідної стратегії, в якій поєднуються та координуються заходи щодо розвитку окремих сфер діяльності промислового підприємства, а також враховуються особливості розвитку, зумовлені впливом зовнішнього середовища.

В умовах інформаційної економіки особливої уваги потребує розвиток управлінської сфери промислового підприємства, який є завершенням розвитку інших сфер, та інтеграція розроблених в рамках цього розвитку заходів з автоматизації, роботизації та інформатизації в загальну стратегію розвитку промислового підприємства. Цифрова економіка розширюється за кількома напрямками.

Глобальне виробництво товарів і послуг інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) зараз становить, за оцінками, 6,5% світового валового

внутрішнього продукту (ВВП), а в секторі послуг ІКТ зайнято близько 100 мільйонів чоловік. На рис. 1 наведено топ-10 економік світу за величиною доданої вартості, створеної у сфері ІКТ станом на 2021 рік за даними UNSD [16].

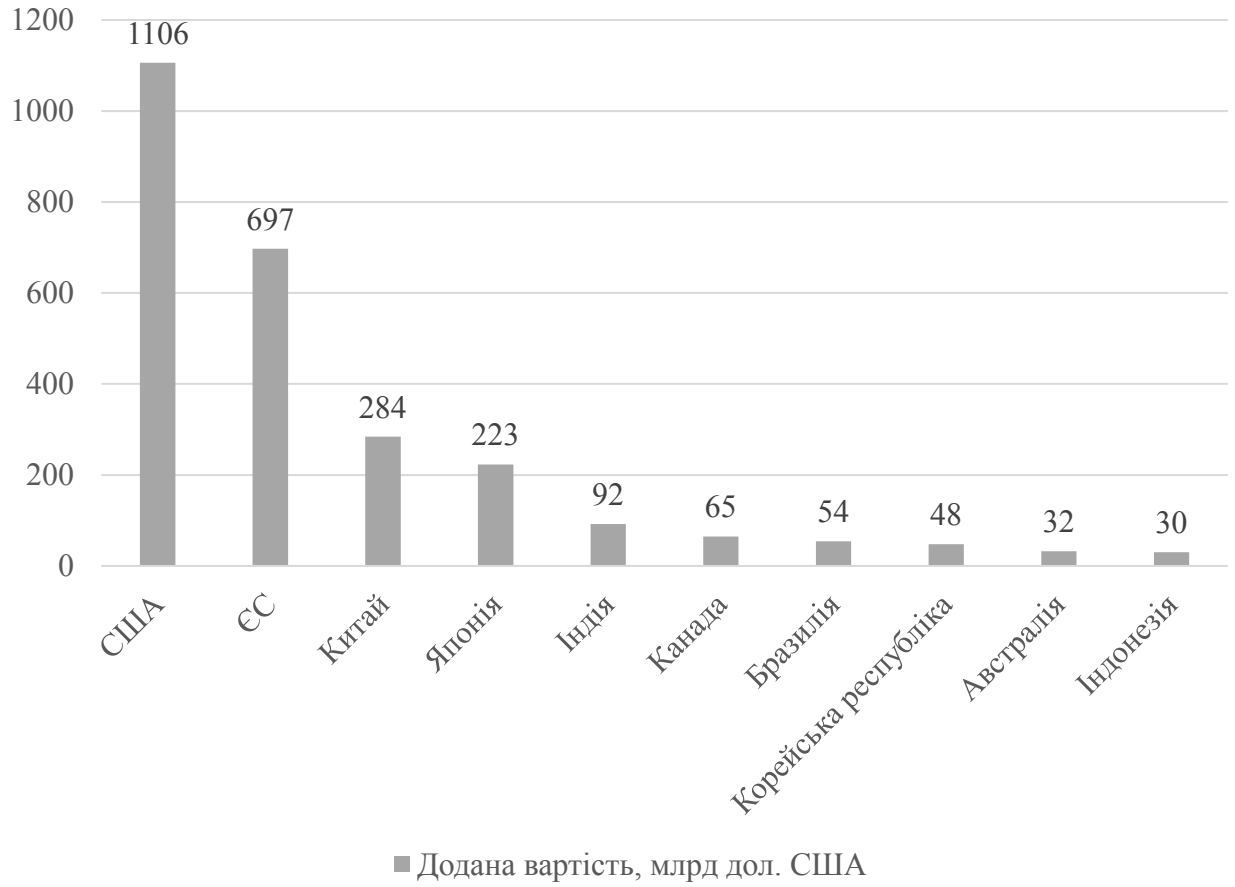

Рис. 1. Топ-10 економік світу за величиною доданої вартості, створеної у сфері ІКТ станом на 2021 рік за даними UNSD

Джерело: [16]

Одним з основних факторів, що матиме вплив на розвиток промислових підприємств в умовах інформаційної економіки, є хмарні технології, для яких світовим лідерам необхідно розробити відповідну ІТ-стратегію розвитку. ІТ-стратегія розвитку промислового підприємства за п'ятьма напрямками: розвиток інфраструктури, сервісів, додатків, бізнес-процесів та сорсингу. Завдяки цьому промислові підприємства зможуть отримати вигоду від обробки даних та можливість швидко змінювати корпоративну інформаційну систему. Але хмарні сховища – це лише одна з новітніх технологій, яка надає переваги у функціонуванні

підприємства в умовах інформаційної економіки, тому для забезпечення сталого розвитку підприємства необхідно враховувати й інші напрямки розвитку, основним інструментом для реалізації стратегії розвитку є інформаційна система автоматизації прийняття управлінських рішень.

Основними особливостями запропонованої системи є врахування зовнішніх факторів при визначенні напрямів розвитку економічного потенціалу, використання нечіткого моделювання та моделювання організаційної взаємодії. Результатом має бути активна, пасивна або компенсаційна модель розвитку. Серед дискусійних моментів даного підходу слід відзначити ігнорування необхідності модернізації виробничої сфери промислових підприємств та необхідності узгодження цієї модернізації із загальною стратегією розвитку підприємства.

Адаптація підприємств до сучасної економіки вимагає створення відповідної інфраструктури та запропоновано стратегію розвитку інформаційної інфраструктури машинобудівного підприємства. Основна увага в запропонованій стратегії приділяється інформатизації системи управління, модернізації організаційної структури, науковому обґрунтуванню складу апарату управління. Однак питання виробництва, маркетингу, постачання та інших важливих для виробничого підприємства сфер діяльності залишилися поза увагою. Якщо розглядати стратегію в окремих проєктах, то дослідження стратегії зосереджувалися переважно на перспективі стратегічного узгодження на основі свідомої планової стратегії між проєктами та материнськими організаціями як фактору успішної реалізації проєктів та успішного виконання стратегії організації [2-5].

Підприємствам, які здійснюють виробничу діяльність, необхідно враховувати розвиток виробничого сектору в стратегії розвитку, а потім будувати стратегію загального розвитку, в тому числі розвитку менеджменту, з урахуванням необхідності автоматизації, роботизації та інформатизації виробничих та управлінських процесів відповідно до вимог інформаційної економіки.

Запропоновано розрізняти процес розвитку системи управління промисловим підприємством та розвиток окремих сфер його діяльності. Причому в цих сферах діяльності промислового підприємства на особливу увагу заслуговують

виробнича та управлінська сфери, оскільки саме за цими напрямами відставання від світових лідерів негативно впливає на ефективність роботи галузі. У кожній сфері діяльності промислового підприємства існують спеціалізовані бізнес-процеси, які потребують удосконалення, в першу чергу, шляхом автоматизації та інформатизації відповідно до вимог інформаційної економіки. Крім того, більшість підприємств потребують удосконалення загального управління бізнес-процесами. Особливістю інформаційної економіки є поява новітніх методів підтримки прийняття управлінських рішень, які забезпечують доступність необхідної інформації та прискорюють її обробку, що дає можливість розробляти більш обґрунтовані управлінські рішення. З точки зору нетипового промислового підприємства основними напрямами вдосконалення системи управління підприємством є:

– інформатизація та автоматизація бізнес-процесів підприємства;

– інтеграція систем управління спеціалізованими бізнес-процесами в загальну систему управління промисловим підприємством;

– гармонізація спеціалізованих бізнес-процесів з управлінськими бізнес-процесами.

Запропонований механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства в умовах інформаційної економіки має на вході проєкти модернізації інших сфер діяльності промислового підприємства в умовах інформаційної економіки, в тому числі модернізації виробничої сфери підприємства, що набуває особливого значення в умовах інформаційної економіки. За цими проєктами виконується композиція заходів для різних сфер діяльності промислового підприємства, результат яких є основою для розробки системи управління промисловим підприємством.

У сучасних умовах інформаційної економіки, промислові підприємства знаходяться в постійному процесі змін та розвитку. Швидкий розвиток технологій та збільшення конкуренції на ринку вимагають від компаній швидкого реагування на зміни в економічному середовищі та ефективного використання своїх ресурсів.

Один з центральних елементів розвитку промислових підприємств в сучасних умовах – це інформатизація та автоматизація бізнес-процесів. Ці процеси дозволяють збільшити ефективність виробництва та підвищити якість продукції.

Інформація є найважливішим ресурсом для промислових підприємств. Для того, щоб приймати обґрунтовані рішення та вести успішну діяльність, компанії повинні збирати та аналізувати великі обсяги інформації з різних джерел. Інформатизація бізнес-процесів дозволяє автоматизувати процеси збору, зберігання та обробки інформації, що знижує ризики помилок та забезпечує більш точну та оперативну інформацію.

Зокрема, інформатизація та автоматизація бізнес-процесів є особливо важливими для промислових підприємств, які займаються виробництвом складних виробів та послуг, що вимагають високої кваліфікації працівників та використання сучасного обладнання.

Немає сенсу вдосконалювати інші сфери діяльності промислового підприємства відповідно до вимог інформаційної економіки, якщо система управління промисловим підприємством в цілому не може ефективно комунікувати з відповідними підрозділами і контролювати виконання спеціалізованих бізнес-процесів.

Для забезпечення ефективності управлінських бізнес-процесів промислового підприємства в умовах інформаційної економіки повинні виконуватися наступні завдання: управління збереженням інформації, управління контролем інформації, управління попередньою обробкою інформації з метою підтримки прийняття рішень. Збереження управлінської інформації та надання доступу до неї всім менеджерам, які її потребують, стають нетривіальними завданнями в ситуації, коли збір інформації здійснюється на багатьох майданчиках, особливо при розподіленому виробництві та реалізації продукції. З цією метою доцільно використовувати хмарні сховища, які вирішують більшість проблем масштабування і розподіленого збору та використання інформації. Контроль управлінської інформації – це надання доступу до інформації тільки тим співробітникам, які мають відповідні права, а також протоколювання змін, що вносяться

відповідальними особами. Для забезпечення незмінності журналів найбільш ефективним є використання алгоритмів шифрування BlockChain.

Попередня обробка управлінської інформації для підтримки прийняття рішень в умовах інформаційної економіки має величезні обсяги зібраних даних, тому інформаційна система повинна використовувати технології штучного інтелекту (artificial intelligence, AI) та обробки великих даних (BigData) [6-9].

Успішне виконання всіх цих завдань та позитивні характеристики інформатизації бізнес-процесів управління складають загальну якість управлінських рішень. Заходи інформатизації та автоматизації управлінських бізнес-процесів підвищують якість управлінських рішень. Кожен із заходів може мати як позитивний, так і негативний вплив на кожну з управлінських функцій, що реалізуються за допомогою управління бізнес-процесами. Крім того, кожен захід позитивно або негативно впливає на швидкість, обґрунтованість та комплексність прийняття управлінських рішень. Таким чином, в цілому захід, що впливає на інформатизацію та автоматизацію управління бізнес-процесами, повинен знаходити суму всіх своїх впливів.

Інтеграція систем управління спеціалізованими бізнес-процесами в загальну систему управління промисловим підприємством полягає в узгодженні каналів передачі інформації від спеціалізованих підрозділів до загальної системи управління підприємством і в зворотному напрямку. При цьому необхідно забезпечити наступні якості:

– кожному висхідному інформаційному потоку від спеціалізованих бізнес-процесів повинен відповідати приймаючий інформаційний потік від бізнес-процесів управління;

– кожному низхідному інформаційному потоку від бізнес-процесів управління повинен відповідати приймаючий інформаційний потік від спеціалізованих бізнес-процесів;

– кожне повідомлення повинно бути оброблено – надана відповідь, перенаправлено або включено в пул інформації для подальшого прийняття управлінського рішення.

Все це можна зробити за допомогою використання відповідної інформаційної системи, що забезпечує електронний документообіг і контроль руху інформаційних повідомлень. При цьому, окрім технічного забезпечення, необхідне також відповідне управління промисловим підприємством, при якому керівники всіх підрозділів виконують всі необхідні дії по обробці інформаційних повідомлень.

Серед основних виявлених проблем слід відзначити наступні:

– відсутність високого рівня управлінських інформаційних процесів та моделей обробки інформаційних повідомлень зі сфери виробництва про позитивні відхилення від плану дострокового виконання, економію сировини чи палива тощо;

– відсутність високого рівня управлінських інформаційних процесів та моделей обробки інформаційних повідомлень зі сфери маркетингу щодо попередніх запитів до підприємства А, які не були завершені договорами.

Для вирішення зазначених проблем необхідно впровадити наступні заходи:

– розробка критеріїв оцінки та просування персоналу з позитивними відхиленнями від плану;

– розробка підходів до подальшого використання позитивних практик, що призвели до позитивних відхилень від плану;

– визначення респондентів для аналізу потенційного незадоволеного попиту, що виник внаслідок використання Інтернет-комунікацій.

Більшість дослідників при вирішенні проблем формування стратегії розвитку промислового підприємства в умовах сучасної економіки розглядають лише окремі складові стратегії та розглядають розробки загального змісту без урахування особливостей інформаційної економіки та стану промисловості. Тому для підприємств, які здійснюють виробничу діяльність, необхідно розробляти стратегію з урахуванням необхідності автоматизації, роботизації та інформатизації виробничих і управлінських процесів відповідно до вимог інформаційної економіки. Для забезпечення високої конкурентоспроможності необхідний механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства в умовах інформаційної економіки, який базується на оцінці відповідності бізнес-процесів іншим

розробленим бізнес-процесам і надає можливість підвищити ефективність системи управління промисловим підприємством. При цьому комп'ютеризація, автоматизація та бізнес-процеси здійснюються відповідно до вимог інформаційної економіки.

Інноваційний розвиток підприємств як складова стратегічної програми розвитку. На сьогоднішньому етапі формування економіки вітчизняних підприємницьких структур значно ускладнюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів середовища. Найголовнішою проблемою будь-якої структури, що функціонує в ринкових умовах є виживання та забезпечення подальшого розвитку. Вирішення цієї проблеми полягає у створенні та продажу конкурентних переваг, які у великій мірі досягаються ефективно розробленою та продуктивною стратегією формування підприємницької структури. Практики стверджують, що епоха інтуїтивного, спонтанного, ситуаційного керівництва закінчилася. Ось чому використання стратегічного керівництва є одним з першочергових завдань та умов забезпечення результативності виготовлення.

Стратегічне управління являє собою механізм, за допомогою якого керівники виконують довгострокове управління підприємством, визначають характерні завдання роботи, розробляють стратегії для досягнення таких цілей, враховуючи всі релевантні (найбільш впливові умови, як зовні, так і всередині підприємства), а також контролюють втілення цих планів, які регулярно розвиваються та змінюються. Стратегічне управління – різноплановий, формально-поведінковий менеджерський механізм, який має за мету формування та здійснення дієвої стратегії, яка сприяє гармонізації відносин між підприємством, у тому числі його окремих сегментів, та зовнішніми сферами, а також втіленню мети підприємства.

Розвиток стратегії формування організації неможливий без здійснення декількох важливих кроків:

1. Визначення найкращого способу поведінки на ринку готової продукції виходячи з існуючого та необхідного технічного показника її виготовлення, існуючого та можливого асортименту продукції та потреб ринку.

2. Вибір конкурентної конфронтації: цінова чи нецінова конкуренція; конкуренція якості товару чи якості обслуговування у післяпродажному періоді; конкурентна боротьба у сфері вже виробленої чи абсолютно нової продукції; формування нового сегмента ринку чи захоплення існуючого.

3. Розвиток та підтримання оптимальної системи потенціалу організації за рахунок підвищення ефективності як існуючого та задіяного потенціалу так і потенціалу формування , відповідно до належної економічної стратегії.

4. Визначення необхідної підтримки конкурентоспроможності підприємства, підприємництва технічного і технологічного показника виробництва.

5. Розробка необхідних процедур для втілення стратегії (нове будівництво, реконструкція, технічне переобладнання, реструктуризація, зміна організації керівництва, зміна форми майна, розширення, об'єднання або подрібнення об'єктів).

Від того, яким чином здійснені ці кроки, залежить обраний тип сукупної стратегії. Позаяк розглядається питання формування, серед інших типів дуже важливим є функціональна стратегія. Функціональна стратегія – це тип стратегії, що має на меті орієнтацію в розвитку існуючих функціональних систем організації, який забезпечує виконання завдання з допомогою врівноваження їхнього існуючого потенціалу.

Для забезпечення ефективної реалізації виробленої продукції підприємства здійснюють комплекс заходів, що забезпечують рух і розподіл товарів на існуючих ринках, надходження товарів до споживачів та створення умов для їх ефективного споживання. Все це присутнє при розробці маркетингової стратегії продажів [12].

Слід не забувати, що збут є одним з основних елементів маркетингу, за яким стоять такі елементи, як визначення потреб споживачів, розробка товару та ціноутворення, налагодження системи ефективного стимулювання.

Вивчення основних видів і методів маркетингу спрямоване на пошук найефективніших засобів просування товарів у ланці «виробник-кінцевий споживач» та організації роздрібної торгівлі на основі всебічного аналізу та оцінки ефективності використовуваних каналів та методів розподілу та збуту.

Ефективною є система вибраних каналів і методів маркетингу, яка доводить товар до точки продажу за дуже короткий час, витрати організації мінімальні, обсяги продажів і прибутку максимально високі. Основною метою вибору методів і каналів збуту є зниження загальних витрат на збут, які залежать від рівня комерційної експлуатації та обслуговування збуту.

Корисність маркетингової політики розповсюдження і збуту полягає в забезпеченні своєчасної доставки товарів (корисність часу), доставки товару до місця попиту (корисність місць), зміни форми та зовнішнього вигляду товару (корисність форми), можливість придбання товару (корисність майна).

Сьогоднішні підприємства мають альтернативи розподілу особистого виробу. Відомо, що у її основі лежить важливий напрям задоволення різних запитів кінцевого клієнта (чи створення організації розподілу, яка стала б ефективною як самого підприємства, так посередників) і спосіб її життя, аналізований як комплекс вчинків по максимальному наближенню товару до конкретної групи споживачів. Або навпаки, залучення споживачів до конкретного товару підприємства.

Для забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств на світовому ринку важливим напрямком є впровадження сучасних інноваційних стратегій управління, особливо докорінне вдосконалення організаційно-економічних механізмів процесів від первинної сировини до готової продукції.

Організація інноваційних процесів на підприємствах з розвиненими корпоративними відносинами і вдосконалення механізмів стратегічного управління ними, в першу чергу, пов'язані з модернізацією виробництв і широким впровадженням в них інноваційних технологій. Водночас розвиток корпоративного сектору економіки має велике значення в контексті реформування відносин у сфері приватної власності. Послідовна реалізація політики роздержавлення і приватизації власності, поступовий продаж державних активів, скорочення участі держави в економіці, в свою чергу, сприятиме створенню сприятливого бізнес-середовища. Разом з тим, корпоративні структури, як і інші форми

власності структури, як і інші форми власності, формуються, а їх внесок у ВВП значно збільшується.

Сьогодні важливим завданням у розвитку економіки є впровадження інноваційного менеджменту на підприємствах та прискорення інноваційних процесів у суб'єктах господарювання. У зв'язку з цим, українські законодавці звертають увагу на розробку нормативно-правових документів, які сприятимуть просуванню у цих напрямках.

Однією з найважливіших пріоритетних галузей, на яку спрямовані законодавчі ініціативи, є високі технології. Важливо зазначити, що впровадження інноваційного менеджменту на підприємствах в цій галузі може значно сприяти досягненню високих результатів. У цьому контексті, законодавці зосереджують увагу на забезпеченні підтримки та стимулюванні розвитку високих технологій, що може створити сприятливі умови для розвитку інноваційного менеджменту.

Паралельно з цим, з метою підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку, законодавці розробляють заходи щодо стимулювання створення нових продуктів та впровадження новітніх технологій. У цьому контексті, законодавці активно працюють над створенням законодавчих умов, які забезпечать стимулювання інноваційних процесів у суб'єктів господарювання.

Досліджено фактори, які дозволяють відносно ефективно здійснювати виробничий процес при інноваційному управлінні підприємствами. Крім особливої ролі корпоративного сектору в забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки, існує ряд проблем у розвитку інноваційних процесів, вирішення яких є важливим не тільки для розвитку промисловості, а й для економічної стабільності [13]. До них відносяться:

– неефективні механізми акумулювання та мобілізації значних обсягів коштів необхідних для реалізації інноваційних процесів у корпоративних структурах;

– недостатнє використання вітчизняних і зарубіжних виробничо-технологічних зв'язків при поступовій заміні застарілої техніки і технологій застарілої техніки і технології акціонерних товариств на сучасні, нові засоби виробництва;

– недостатнє використання вітчизняних виробничо-технологічних зв'язків у поступовому переходу виробництва на сучасні, нові засоби виробництва;

– низька активність інвестиційних проєктів на підприємствах з багатостадійними технологічними процесами виробництва інноваційної продукції виробництва інноваційної продукції; низька активність інвестиційних проєктів на підприємствах з багатостадійними технологічними процесами виробництва інноваційної продукції;

– існуючі проблеми у забезпеченні виробництва сучасною технікою і технологіями та впровадженні нових видів інноваційних методів управління [10; 11].

У ситуації, що склалася, вирішення проблем, пов'язаних з інноваційними процесами в корпоративних структурах, впровадженням інноваційних проєктів у виробництво і широким впровадженням інноваційних технологій, вимагають залучення великих інвестицій для реалізації інвестиційних проєктів, що мають стратегічне значення. Основним джерелом фінансування таких великих і стратегічно важливих інвестиційних проєктів є розміщення корпоративних цінних паперів на фінансових ринках, а багато акціонерних товариств не мають очікуваних результатів через відсутність гарантій приватної власності.

В умовах стрімкого розвитку науково-технічного потенціалу у світі зростає використання факторів інтелектуалізації виробництва факторів інтелектуалізації виробництва зростає. Тому впровадження інновацій стає важливим чинником забезпечення економічного зростання та конкурентоспроможності на ринку. Це, в свою чергу, вимагає ефективного використання передових наукових розробок і технічних досягнень у сфері інноваційної діяльності в усіх сферах, а також посилення конкурентоспроможності наявного економічного потенціалу. Тому сьогодні багато країн світу вкладають значні кошти у розвиток науково-дослідної та інноваційної діяльності. інновацій.

Доцільно було б розробити та реалізувати заходи в декілька етапів та напрямів удосконалення механізмів стратегічного управління інноваційними процесами, які можуть бути виражені у вигляді окремих етапів.

Розробка та вдосконалення правового, організаційного, економічного та фінансового забезпечення для поліпшення інноваційного середовища в корпоративних структурах в умовах удосконалення стратегічного управління механізмів інноваційних процесів, ліцензування та патентування пропозицій щодо інноваційної продукції та вирішення існуючих проблем у розробці раціоналізаторських ідей і пропозицій сприяє подальшому розширенню виробничого потенціал.

Загалом, ключовим фактором, що визначає сталий розвиток інноваційної економіки на сучасному етапі, є формування та розвиток інноваційного середовища, створення і використання нових технологій виробництва та їх подальше виведення на ринок на ринок та їх реалізація.

Отже, конкурентоспроможність існуючих фірм, підприємств, організацій та корпорацій залежить від ефективного функціонування в країні системи антимонопольного та конкурентного середовища вдосконалення. Водночас, конкурентоспроможність національної економіки визначається рівнем розвитку приватної власності, системою її державних гарантій та високим рівнем інноваційної політики та сильним інституційним середовищем в країні.

Наведений вище аналіз свідчить, що ефективна реалізація етапів впровадження інноваційної стратегії підприємства дозволила досягти позитивних результатів з метою підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, покращення їх інноваційного потенціалу. Проте стан матеріально-технічної бази підприємств та неспроможність продукції конкурувати на ринку свідчать про наявність певних проблем у стратегічному управлінні інноваційними процесами. У стратегічному управлінні інноваційними процесами на підприємствах необхідно звернути увагу на такі ключові питання:

по-перше, ряд фундаментальних наук в країні мають великий потенціал, але не створено механізм активізації цього потенціалу у зв'язку з виробництвом (взаємна інтеграція науки-освіти-виробництва);

по-друге, те, що підприємства реального сектору залишаються на низькому рівні освоєння інновацій, що призводить до уповільнення інноваційного процесу

підприємств реального сектору економіки, що призводить до уповільнення темпів зростання попиту на передові технології на підприємствах;

по-третє, наявність недоліків у створенні сприятливого ділового та бізнес-середовища негативно впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємств;

по-четверте, суттєві відмінності між розвитком виробничих та управлінських процесів через відсутність механізмів забезпечення безперебійного функціонування процесів модернізації виробництва на підприємствах;

по-п'яте, відсутність гарантій того, що безпечна та ефективна система залучення місцевих та іноземних інвесторів і управління їх фінансовими ресурсами відповідатиме міжнародним стандартам, а облік дивідендів здійснюватиметься прозоро, відкрито, відкрито і справедливо [13].

Наведені дані свідчать про те, що нездатність деяких керівників підприємств передбачати зміни на національному та світовому ринках, вивчати попит і смаки споживачів, визначати, в якому напрямку підприємство може досягти стійких конкурентних переваг з точки зору управління, призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

На думку науковців, які проводять дослідження у цій сфері, глобалізація, інтеграція, інвестиції, інновації та конкуренція впливатимуть на розвиток світової економіки у XXI столітті.

Тому питання, порушені в даному параграфі, були досліджені з позицій науково-теоретичного та практичного підходу до вдосконалення механізмів стратегічного управління інноваційними процесами. На основі наведеного аналізу та теоретичних знань розробка інноваційних цілей, перспектив та довгострокових інноваційних стратегій підприємства, її реалізація та моніторинг результатів дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства. В результаті формується та вдосконалюється інноваційне середовище підприємства. Отже, наведені вище міркування свідчать про те, що важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств є стратегічне управління інноваційними процесами. Адже стратегія інноваційних процесів – це комплекс взаємопов'язаних

заходів для досягнення поставлених цілей, спрямованих на зміцнення потенціалу та сили підприємства по відношенню до конкурентів. Це створює можливості для правильного вибору інноваційної стратегії підприємства, ефективної організації механізмів підвищення конкурентоспроможності продукції, залучення вітчизняних та іноземних інвестицій у виробництво. В результаті будуть створені умови для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Слід зазначити, що корпоративні структури мають можливість створювати високий синергетичний ефект за рахунок удосконалення механізмів стратегічного управління інноваційними процесами. Як наслідок, будуть розроблені заходи щодо об'єднання ризиків розроблятимуться заходи щодо об'єднання ризиків та зменшуватимуться очікувані втрати у виробництві. Очевидно, що ефективне управління інноваційними процесами очевидно, що ефективне управління інноваційними процесами в корпоративних структурах вимагає проведення систематичного соціально-економічного аналізу кількісних та якісних показників діяльності корпоративних структур.

Також на основі результатів системного аналізу будуть розроблятися стратегії інноваційного розвитку підприємства. Оцінка галузевого та секторального потенціалу країни при розробці стратегій формування та розвитку інноваційних процесів, визначення інноваційного потенціалу промисловості, виявлення інноваційних пріоритетів економіки призводить до значних якісних змін у виробництві.

Таким чином, удосконалення механізмів стратегічного управління інноваційними процесами в корпоративних структурах дозволить не тільки підвищити ефективність виробництва та управління, але й суттєво підвищити рівень реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів та покращити умови інноваційної діяльності.

Одним з важливих елементів модернізації та підвищення конкурентоспроможності національної економіки є інноваційний підхід до національної економіки є інноваційний підхід до виробництва та надання послуг. Як наслідок, взаємодія суб'єктів господарювання, заснованих на різних формах господарювання

суб'єктів господарювання, заснованих на різних формах власності, формується під впливом конкурентного середовища. конкурентного середовища.

Процес формування інноваційної економіки в Україні базується на поетапному здійсненні економічних реформ та послідовному, ефективному оновленні продукції та послуг на основі застосування знань, економіки знань та наукоємної економіки. Також прискорення впровадження інноваційних підходів в економіку, модернізація, технічне і технологічне оновлення виробництва та послуг сприятиме збільшенню обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Дослідження показують, що стратегічне управління інноваційними процесами в регіонах має зосереджуватися на таких ключових питаннях:

по-перше, наша країна має великий потенціал у низці фундаментальних наук, але відсутній механізм реалізації цього потенціалу у зв'язку з виробництвом;

по-друге, той факт, що підприємства реального сектору залишаються на низькому рівні освоєння інновацій, призводить до уповільнення інноваційного процесу. підприємств реального сектору економіки, що призводить до уповільнення темпів зростання попиту на передові технології на підприємствах;

по-третє, наявність недоліків у створенні сприятливого підприємницького та бізнес-середовища бізнес-середовища негативно впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Виходячи з наведеного аналізу та теоретичних знань, розробка, реалізація та моніторинг інноваційних цілей, перспектив та моніторинг інноваційних цілей, перспектив та довгострокових інноваційних стратегій підприємства що функціонують в регіонах, дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства. В результаті формується інноваційне середовище підприємства формується та вдосконалюється інноваційне середовище підприємства.

Виходячи з наведених вище міркувань, на нашу думку, особливу увагу слід приділити стратегічному управлінню інноваційними процесами:

– стрімкому розвитку процесу застосування інновацій у виробництві, сфері послуг та освіті;

– забезпечення широких можливостей для імпорту нових технологій, інформаційно-комунікаційних пристроїв, засобів виробництва та сучасних методів управління із зарубіжних країн;

– забезпечення короткострокового стажування молодих фахівців у розвинених країнах з метою налагодження виробництва товарів і послуг, що відповідають міжнародним стандартам;

– необхідно буде розробити економічні, фінансові, організаційно-управлінські та правові інструменти державної підтримки в реалізації програм розвитку та впровадження національної інноваційної системи [14].

Такі обставини визначають перспективи налагодження інноваційного виробництва в країні, модернізації національної економіки та ефективного використання місцевої сировинної бази, збільшення експортних можливостей.

Однак саме різноманітність національних особливостей і специфічних умов у кожній країні забезпечує необхідну диференціацію форм прояву загальних закономірностей і своєрідну національну модель конкуренції ведення бізнесу. Міжнародний досвід управління інноваційним та науково-технологічним розвитком національних економік свідчить про синтез наукової, промислової, економічної та соціальної політики у вигляді специфічних утворень, які отримали назву «інноваційні кластери», з метою створення та підтримки середовища, сприятливого для створення та активного використання інновацій. Специфіка кластера полягає в отриманні організаціями, що входять до нього, синергетичного ефекту, який виражається в підвищенні конкурентоспроможності всієї системи порівняно з окремими господарюючими суб'єктами.

При цьому конкурентоспроможність сучасної економіки залежить не тільки від технічних досягнень, винаходів, створення знань, а й від організаційних змін, що сприяють комерціалізації результатів науково-технічних розробок, а також маркетингу інновацій. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває забезпечення ефективного функціонування та розвитку інноваційних кластерів з метою досягнення достатнього рівня конкурентоспроможності економіки будь-якої країни світу. При цьому суттєвого значення набуває визначення ефективності

взаємодії підприємств в інноваційному кластері, що забезпечує загальну результативність діяльності кластера.

Інноваційний кластер – це економічний механізм підвищення конкурентоспроможності країн, який складається з сукупності різних інститутів і підсистем. Основна роль кластера в економіці країни полягає у зменшенні невизначеності шляхом створення стійкої структури взаємодії між підприємствами, організаціями та людьми з метою сприяння формуванню ринкової системи в країні, підвищенню ефективності виробництва, збалансованості попиту та пропозиції, поліпшенню якості товарів і послуг, створенню науково-технічних нововведень та інновацій. Слід зазначити, що висока здатність кластерів до інноваційної діяльності обумовлена наступними причинами:

– учасники кластера можуть більш адекватно і швидко реагувати на потреби клієнтів за рахунок більш широкої споживчої мережі, ніж окремий виробник;

– учасники кластера мають доступ до нових технологій, що використовуються в різних сферах економічної діяльності;

– в інноваційний процес залучаються постачальники і споживачі, а також підприємства інших галузей;

– в результаті кооперації між підприємствами знижується вартість науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;

– підприємства кластера знаходяться під інтенсивним конкурентним тиском, який посилюється постійним порівнянням власного бізнесу з роботою аналогічних підприємств [14].

На нашу думку, інноваційний кластер можна визначити як економічну систему, що характеризується певною стійкістю, створює синергетичний ефект при взаємодії учасників, і включає в свою структуру сукупність підприємств, організацій (виробничих і сервісних організацій, університетів, науково-дослідних інститутів, інжинірингових центрів, винахідників інновацій, технологій, ринкових інститутів, споживачів), розташованих на одній території, взаємодіючих на договірній основі з метою досягнення економічного зростання. У зв'язку з цим,

наявність в країні (регіоні) значної кількості промислових комплексів, територій з високим науково-технічним потенціалом, багатих на природні та людські ресурси, територіально локалізованих мереж взаємопов'язаних підприємств та організацій створює сприятливі можливості для застосування кластерної стратегії з метою підвищення конкурентоспроможності національної економіки та нарощування обсягів високотехнологічних виробництв.

Однією з основних системних властивостей інноваційного кластера є емерджентність. Підприємства, що входять в кластер, починають володіти новими властивостями, які не були їм притаманні при веденні окремої підприємницької діяльності, оскільки з'являється доступ до наукових розробок, до сучасного обладнання, до якісних ресурсів в розумних межах. Крім того, відбувається підвищення рівня внутрішньої конкуренції та зростання спеціалізації. За рахунок інновацій у технологічній та організаційній сферах підвищується продуктивність підприємств-учасників кластера, стимулюється утворення нових бізнесів, які розширюють межі кластера. Інноваційний кластер характеризується здатністю до самоорганізації та самовдосконалення на основі інновацій. Існуючі у світовій економіці кластери демонструють, що кластерна структура може швидко змінюватися за рахунок постійного урізноманітнення її елементів (неефективні елементи замінюються ефективними) і здатна до повторного розвитку, адаптації до нових умов зовнішнього середовища, нових досягнень, інновацій, винаходів, методик, що є проявом здатності до самоорганізації. Для такого адаптаційного механізму характерні такі елементи самоорганізації: диференціація – прагнення кластерної системи до структурної та функціональної різноманітності елементів для подальшої адаптації та пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища. Для збільшення різноманітності елементів кластерної системи можливе залучення не тільки інноваційних підприємств, але й фінансових, лізингових, аутсорсингових, консалтингових та інших організацій. В результаті з'являться нові структурні та функціональні можливості для розвитку і процвітання кластера; збереження сталості структури кластера при змінних умовах і функціях.

Також інноваційний кластер, як і будь-яка система, характеризується цілісністю. Тобто вплив на будь-якого учасника кластера призводить до зміни стану інших його учасників. На нашу думку, найважливішою властивістю інноваційного кластера є виникнення синергетичного ефекту і, відповідно, формування цілісності в системі. На цю властивість кластера впливає динамічність економічного середовища, яка проявляється в послідовності протікання економічних процесів з певними просторово-часовими характеристиками. Динамічний характер середовища передбачає прагнення до оптимального перерозподілу ресурсів, необхідних для існування та розвитку суспільства. Зміна характеристик економічного середовища впливає на перебіг внутрішніх процесів у кластері та викликає їх зміну, тобто еволюцію всієї кластерної системи. Таким чином, інноваційний кластер буде успішним та ефективним лише за умови наявності у нього основних системних властивостей. А саме, функціонування та взаємодія всіх складових кластера повинні призводити до синергетичного ефекту та емерджентності. Крім того, інноваційний кластер повинен постійно зростати і розвиватися, створюючи при цьому певні інноваційні продукти (послуги), необхідні для його подальшої діяльності. На нашу думку, успішне функціонування інноваційного кластера значною мірою залежить від ефективності взаємозв'язків між його учасниками. Ефективність зв'язків між підприємствами інноваційного кластера пропонуємо оцінювати шляхом визначення ступеня відповідності діяльності окремого підприємства специфіці функціонування кластера та рівня потреби кластера в ресурсах підприємства.

В умовах глобалізації інноваційні кластери відіграють важливу роль у національній економіці будь-якої країни, оскільки сприяють її розвитку за рахунок посилення взаємодії приватного та державного секторів, наукових та освітніх установ в інноваційному процесі, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність країни у світовій економіці. У ході дослідження було розроблено методику оцінки ефективності взаємозв'язків в інноваційному кластері шляхом розрахунку показників, що відображають інтереси кожного окремого учасника кластера та їх реалізацію в межах кластера, а також показників інтересів кластера,

що відображають вигоди від його взаємодії з кожним із власних учасників. Результати такої оцінки мають бути використані при формулюванні потенційних напрямів стратегії розвитку нових учасників кластера, при адаптації існуючої стратегії до діючих кластерів підприємств та при розробці заходів, спрямованих на підвищення ефективності їх взаємодії. При цьому ці заходи будуть відрізнятися та мати специфічні особливості залежно від квадрату матриці, встановленого за результатами оцінки, але в той же час відповідатимуть наступним напрямам загального підвищення ефективності функціонування інноваційного кластера, а саме: підвищення продуктивності праці, стимулювання інноваційного розвитку, зниження рентабельності активів підприємств-учасників кластера та розширення експортної діяльності.

Підвищення конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг) підприємств як ключова ціль стратегічного розвитку в умовах сталості. У даному дослідженні конкурентоспроможність розглядається як здатність товаровиробників створювати стабільно зростаючий обсяг доданої вартості на основі підвищення ефективності використання факторів виробництва, забезпечення інвестиційної привабливості бізнесу, освоєння або завоювання нових ринків збуту.

Основні фактори конкурентоспроможності:

– позиціонування на внутрішньому та світовому ринках;
– досягнутий технологічний рівень виробника;
– структура підприємства
– наявність сировинної бази;
– розвиток коопераційних зв'язків.

Конкурентоспроможність продукції формується під впливом зовнішнього середовища умови зовнішнього середовища та внутрішні фактори, що залежать від виробника. До них відносяться явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально-економічного життя суспільства виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютних і відносних величин абсолютних і відносних

величин витрат виробництва, і як наслідок зміну рівня конкурентоспроможності виробника [15].

Таким чином, основу визначення рівня конкурентоспроможності продукції з точки зору ефективності виробництва та політики виробника складають динаміка виробництва, продуктивність праці та вартісні характеристики (собівартість і ціна).

Оцінкою якості та попиту на продукцію українських виробників є наявність широкої мережі зовнішніх ринків збуту.

Аналіз конкурентоспроможності продукції та виробників здійснюється через сукупність показників ефективності, динаміки виробництва та цінових характеристик. Найбільш поширеним підходом є прив'язка конкурентоспроможності до показників ефективності виробництва, таких як продуктивність праці, фондовіддача, ефективність використання матеріальних і нематеріальних ресурсів тощо. Аналіз взаємної кореляції показників дозволяє виключити зайві неінформативні елементи та оперувати лише статистично значущими.

Характеристики ефективності виробництва та продуктивності праці оцінюються на основі показника доданої вартості. Додана вартість як міра внеску організації в результат міра внеску організації в результат, без витрат чужої праці, має самостійне значення в оцінці ефективності управління. ефективності управління. В якості додаткових характеристик конкурентоспроможності товарів конкурентоспроможності товарів можуть бути використані ефективність виробництва (частка доданої вартості у випуску продукції) та продуктивність праці. доданої вартості у випуску продукції) та продуктивність праці (виробіток доданої вартості на одного працівника).

Для оцінки цих показників приймається їх зміна або темпи зростання в часі, оскільки різниця показників за видами діяльності значною мірою визначається галузевою спеціалізацією і залежить від виду та асортименту продукції та послуг, які, в свою чергу, розрізняються за граничним вмістом доданої вартості.

Структура ринків може мати значний вплив на ефективність виробництва підприємств. Якщо компанії займаються експортом своєї продукції, то це може

позитивно вплинути на їхню конкурентоспроможність та показники ефективності. Особливо це стосується таких галузей, як нафтохімія та машинобудування.

Український ринок характеризується тим, що багато підприємств мають значну частку продукції, яка реалізується лише в одному регіоні. Це свідчить про те, що вони мають регіональну орієнтацію збуту, а отже, не беруть участі в конкуренції з іншими виробниками, як вітчизняними, так і іноземними.

Тим не менш, регіонально замкнуті підприємства можуть бути успішними на нішевих ринках, де конкуренція не є настільки великою. Проте, якщо підприємства бажають розвиватися та збільшувати свою конкурентоспроможність, то експорт є одним з ефективних шляхів досягнення цієї мети.

На міжнародному ринку продукція з України може мати конкурентний потенціал, особливо в галузях з експортним потенціалом, таких як сільське господарство, хімічна промисловість та інші. Імпортери з інших країн можуть бути зацікавлені в якісних та високотехнологічних продуктах вітчизняних виробників.

Україна, як країна з багатою історією та культурою, має потенціал стати провідним гравцем на світовому ринку. Її географічне розташування, розвинена інфраструктура та висококваліфікована робоча сила забезпечують сприятливі умови для розвитку експорту.

Одним з головних напрямів розвитку економіки України є збільшення обсягів експорту. Це можливо завдяки роботі українських підприємств, які створюють високоякісну продукцію та впроваджують сучасні технології у виробництві. Такі підприємства можуть успішно конкурувати на міжнародному ринку та залучати іноземних інвесторів.

Європейський Союз та інші країни, які відкривають свої ринки для українських товарів, створюють великі можливості для зростання експорту та підвищення доходів. Українські товари стають більш доступними для покупців з інших країн, що сприяє підвищенню попиту на них. Це дозволяє українським підприємствам збільшувати обсяги виробництва та розвиватися.

Крім того, експорт може сприяти розвитку технологій та підвищенню якості продукції. Українські підприємства, що працюють на міжнародному ринку, повинні вдосконалювати свої технології та виробничі процеси, щоб відповідати вимогам своїх клієнтів.

З іншого боку, експорт продукції може бути важким завданням для малих та середніх підприємств, оскільки це пов'язано з великими витратами на логістику та маркетинг. Для того, щоб забезпечити успішний експорт, підприємствам необхідно мати якісну продукцію, відповідну сертифікацію, а також виконувати усі необхідні вимоги законодавства.

В умовах нестабільної економіки підприємства повинні розробляти нові стратегії, щоб зберегти свої конкурентні позиції на ринку. Ефективне функціонування сучасного підприємства багато в чому залежить від його організаційної структури. Однією із сучасних тенденцій формування оптимальної структури підприємства є її спрощення та більша прозорість внутрішніх взаємодій.

Реструктуризація, спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства, можлива на основі виділення окремих підрозділів, у тому числі шляхом виділення частини активів майнового комплексу підприємства для створення нового суб'єкта господарювання з ефективними умовами господарювання [12]. Цей процес видалення непрофільних активів і передачі їх сторонній організації інакше відомий як аутсорсинг. Будучи лише інструментом реалізації бізнес-стратегії, ретельно спланований аутсорсинг може кардинально змінити роботу підприємства, підвищити її вартість. Таким чином, аутсорсинг є ефективним інструментом реструктуризації та трансформації підприємства. Згідно з дослідженням Ernst & Young, аутсорсинг практикують переважна більшість європейських підприємств. Так, 70% опитаних керівників наймають фрілансерів для виконання хоча б однієї функції, а 20% планують збільшити кількість фрілансерів у найближчі два роки; 49% респондентів повідомили, що аутсорсинг мінімізує витрати [15].

Українські підприємства не бажають передавати деякі операції на аутсорсинг через страх втратити контроль над бізнесом. Існує широко поширена

думка, що аутсорсинг використовується лише для обмеженого переліку функцій; його використання призводить до скорочення робочих місць і заробітної плати. Цей механізм використовується в основному вітчизняними підприємствами з іноземним капіталом, а також холдингами з дочірніми підприємствами.

Основними цілями економічного розвитку є підвищення загальної ефективності діяльності підприємств та оптимізація використання наявних можливостей для отримання стійких позицій у вітчизняних і міжнародні ринки. Поява Інтернет-технологій формує нові вимоги ринку, зміни у трудових відносинах, нові форми кооперації тощо. Нестабільність українських підприємств, зумовлена постійними змінами їх внутрішнього та зовнішнього середовища, потребує запровадження стратегічного підходу до управління. Складовою цього підходу є використання аутсорсингу як способу оптимізації загальних витрат підприємства [1].

Отже, сучасний бізнес дуже динамічний і вимагає гнучкості та швидкого реагування на зміни в суспільстві. Умови формування ринкових відносин в Україні, які характеризуються впливом зовнішнього середовища та посиленням конкуренції, вимагають пошуку інноваційних засобів виживання підприємств та підтримки їх ефективності. З цієї причини підприємствам необхідно не тільки оновлювати виробничі та маркетингові стратегії, але й витрачати багато ресурсів на організацію діяльності.

Необхідною умовою сталого розвитку економіки є також забезпечення інноваційної складової. У сучасній глобальній економіці інновації є основою конкурентоспроможності підприємств, галузей і країн. Вони дозволяють з мінімальним ризиком вступати в цінову конкуренцію, перемагати в конкурентній боротьбі за ринки збуту і закупівлі, розробляючи нові, більш привабливі для споживачів продукти або впроваджуючи нові соціально орієнтовані технології виробництва існуючих продуктів і послуг. Інноваційний тип розвитку базується на використанні новітніх технологій, зміні виробництва на більш технологічне, сучасних управлінських та організаційних рішеннях в інноваційній діяльності.

Нові галузі, в центрі яких лежать високі технології, і галузі, які безпосередньо задовольняють потреби людей, стали фундаментальними для суспільства. Одночасна необхідність формування нових бізнес-стратегій підприємств та розвитку аутсорсингу як умови підвищення конкурентоспроможності на ринках Європи та України надає додаткового поштовху дослідженню цієї наукової проблеми [16].

В сучасному світі, де технології швидко розвиваються та суспільство все більше переходить до цифрової епохи, нові галузі, які базуються на високих технологіях, стають дедалі важливішими для економіки та суспільства в цілому. Такі галузі як інформаційні технології, біотехнології, енергетика, космічна інженерія, робототехніка та багато інших, стали фундаментальними для розвитку нашої цивілізації.

Однак, на сьогоднішній день, не лише галузі, які пов'язані з високими технологіями, є важливими. Галузі, які забезпечують прямі потреби людей, такі як харчова промисловість, медицина, освіта, будівництво, також є надзвичайно важливими для нашого суспільства.

У зв'язку з цим, розвиток нових бізнес-стратегій та аутсорсингу стають необхідністю для підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність на ринках Європи та України. Аутсорсинг, або зовнішнє замовлення, є практикою, яка полягає у передачі окремих функцій або послуг підприємству-партнеру, що дозволяє зменшити витрати та скоротити час на виробництво товарів та послуг. Застосування аутсорсингу може стати ключовим чинником для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації ринку.

За різними оцінками, потреба в послугах аутсорсингових підприємствах становить понад 80 мільярдів доларів на рік. Зокрема, в Європейському Союзі послугами аутсорсингу користуються близько 45% підприємств. Дослідження показують, що найбільшою популярністю користуються аутсорсингові підприємства, які надають IT-послуги, логістику, маркетинг, рекрутинг, бухгалтерію, нарахування заробітної плати та кадровий облік.

Слід зазначити, що існують різні підходи до визначення поняття «аутсорсинг», тому виділити одну предметну категорію та визначити її характеристику неможливо. Доцільно визначити такі види аутсорсингу: ресурсний (надання первинних ресурсів), функціональний (повний контроль аутсорсингової організації над бізнес-функціями) та аутсорсинг бізнес-процесів (контроль за взаємозалежною структурою бізнес-функцій). З огляду на ринок інновацій, проблема ефективної організації та оперативного управління ресурсним забезпеченням є значною проблемою. За допомогою стратегій аутсорсингу стає можливим мінімізувати дисбаланс у забезпеченні та розподілі ресурсів між традиційною та інноваційною діяльністю. Крім того, аутсорсинг дає змогу вирішувати першочергові завдання, спрямовані на скорочення тривалості інноваційного циклу, прискорення інноваційного процесу в цілому, забезпечення якнайшвидшого виведення інновацій на ринок [16].

Ефективність бізнес-стратегій аутсорсингу підтверджена міжнародною практикою, яка показує, що на даний момент більше половини європейських підприємств використовують аутсорсинг у своїй діяльності. Для України та її регіонів є унікальна можливість скористатися перевагами міжнародного аутсорсингу завдяки можливому позиціонуванню на сучасному ринку як постачальника послуг аутсорсингу, так і як замовника. У першому випадку цього можна досягти за рахунок привабливого співвідношення високої кваліфікації та низької заробітної плати, задовільного рівня розвитку інфраструктури, а в другому – за рахунок доступу до більш дешевих або рідкісних ресурсів, нових технологій, передового досвіду ведення бізнесу, що формує основою для переходу українських підприємств на інноваційний шлях розвитку. Експерти вважають, що Україна є стратегічно важливою країною для аутсорсингу. Зручна логістика, досвід і експертиза в IT, відносно дешева робоча сила і нагальна потреба в оптимізації ресурсів є основою для сталого розвитку аутсорсингу.

Сучасні підприємства зосереджують свою діяльність на дуже вузьких ланцюжках діяльності, а інші види діяльності передають незалежним зовнішнім сторонам. підрядники. Питання принципової необхідності аутсорсингу в світі

давно не актуальне, ключове значення має лише надійність і професіоналізм партнерів, з якими укладається договір на певні послуги.

Передача функцій однієї чи кількох ланок ланцюжка створення вартості зовнішнім партнерам має низку стратегічних переваг: дозволяє отримати компоненти чи послуги більш високої якості; покращує інноваційний потенціал підприємства шляхом взаємодії та партнерства з постачальниками, які мають великий інтелектуальний потенціал та багатий інноваційний досвід; забезпечує велику гнучкість підприємства в разі раптових змін ринкової ситуації або споживчих переваг; прискорює набуття ресурсів і навичок; дозволяє зосередитися на тих операціях, які ефективно виконує підприємство, і тих, які стратегічно доцільно тримати під її контролем. Недоліки аутсорсингу та стратегії дезінтеграції полягають у тому, що підприємство ризикує взяти на себе занадто багато видів діяльності та втратити частину своїх власні ресурси та можливості [10].

Як в Україні, так і в світі чітко розрізняють різні види аутсорсингу за якісними характеристиками. Важливим фактором ефективної співпраці в аутсорсингу є спосіб організації та взаємодії аутсорсингу з ним. Організації пропонується поділяти на: незалежні, залежні та формально незалежні аутсорсингові підприємства. Цей поділ є принциповим, виходячи з того, що кожен із виділених видів аутсорсингу потребує кардинально різних обсягів і структури ресурсів для забезпечення діяльності, з одного боку, і, відповідно, суттєво відрізнятиметься розподілом економічних результатів від аутсорсингу. , з іншої сторони.

Також важливим з практичної точки зору побудови відносин у системі аутсорсингу є сфера діяльності. Аутсорсинг поділяється за такими ознаками: комплексний (домінуючий), фрагментований (окремі операції, функції чи завдання), функціонально-консультаційний, контролюючий та регулюючий. Взявши за основу два критерії поділу, формуються стратегії розвитку аутсорсингової діяльності. Перш ніж вибрати аутсорсингове підприємство, необхідно врахувати важливий аспект, а саме місцезнаходження, або іншими словами, галузевий ландшафт конкретної країни. Однак у всіх країнах є деякі спільні риси між постачальниками послуг. Ви можете переглянути типовий досвід клієнтів, які

наймають підприємства в різних частинах світу, щоб прийняти більш обґрунтоване рішення [7-9].

Польща, центральноєвропейська країна, як і Україна, має величезний потенціал. За статистикою аутсорсингу, Польща стала третім за досвідом програмістів у світі. Професіонали вільно володіють англійською мовою, і понад 30% населення країни використовують англійську як другу мову, що є однією з причин, чому більшість підприємств обирають Польщу як місце для аутсорсингу. Україна, країна Східної Європи, має широкий широкий спектр освітніх можливостей і велика кількість IT-фахівців. Україна стала найкращим місцем для аутсорсингу та однією з найкращих країн для аутсорсингу програмного забезпечення, особливо веб-розробки та програмного забезпечення. В Україні є багато професіоналів, які домінують на світовому ринку аутсорсингу програмного забезпечення у веб- та мобільних розробках, машинному навчанні, штучному інтелекті та технологіях блокчейн. Найпопулярнішими мовами програмування є C++, PHP, Java та Ruby.

Україна є однією з найбільших країн у Європі, з потужним потенціалом у галузі виробництва та експорту. Проте, на жаль, вона продовжує стикатися зі значною економічною проблемою – низьким рівнем ВВП. Це серйозно ускладнює стратегічні плани країни і гальмує її розвиток.

Для збільшення ВВП Україні необхідно зосередитися на нарощуванні виробництва та експорту готової продукції. Це може стати ключовим чинником у зміцненні економіки країни. Однак, дії уряду направлені на ціль, нерідко нівелюються різними факторами, які перешкоджають досягненню цілей.

Одним із головних чинників є монополія на ринку важливих галузей економіки, таких як алкоголь, вугілля та паливо. Це призводить до зростання цін на товари та послуги, що негативно впливає на покупців та відображається на попиті.

Крім того, корупція є однією з найбільших проблем, яка заважає зростанню ВВП України. Корупційні схеми забирають величезні кошти з економіки та

знижують довіру бізнес-спільноти до урядових органів, що знову ж таки, негативно відображається на розвитку економіки.

Додатковою проблемою є розширення тіньової економіки, яка є фактично незаконним ринком, на якому здійснюються тільки часткові реєстрації та оподаткування. Це призводить до того, що значна частина грошей зникає зі зведеної статистики.

Щоб подолати всі ці проблеми, необхідні значні та ефективні реформи, які допоможуть забезпечити ефективність у майбутньому. Комплексна виважена макроекономічна політика, яка ґрунтується на комплексному аналізі динаміки макроекономічних показників, дозволить вивести українську економіку з кризи та покращити соціально-економічну ситуацію. Не менш важливими є заходи щодо підвищення якості та прозорості діяльності, оскільки, окрім базових заходів, вони сприятимуть підвищенню ефективності бюджетних видатків, зменшенню втрат від корупції та покращенню якості публічних послуг.

Незважаючи на значний природний і людський потенціал, приватизацію значної частини виробничих потужностей країни та численні міжнародні кредити, використані владою протягом останніх 20 років, виробничі потужності України не були модернізовані, а промислові потужності сильно зношені.

Здебільшого продукція вітчизняного виробництва втратила конкурентоспроможність на міжнародному товарному ринку, а широкий внутрішній попит в основному задовольнявся за рахунок імпортних товарів. ВВП України, як кінцевий показник ефективності економіки, був значно нижчим, ніж в інших європейських країнах. Це пов’язано з нерозвиненою економікою, оскільки країни з низьким рівнем доданої вартості сильніше, ніж інші, постраждали від ослаблення зовнішніх ринків. Крім того, економічний розвиток стримували надмірні видатки державного бюджету, що зумовлювало необхідність посилення фіскальної політики. Першочерговими заходами для покращення ситуації мають стати макроекономічна стабілізація та відновлення нормального функціонування банківської системи.

Сьогодні Україна недостатньо конкурентоспроможна на світовій арені, багато в чому через низький рівень інновацій. Проте досвід країн світу показує, що реструктуризація національної економіки та формування потужних конкурентних переваг стають можливими лише тоді, коли країна бере курс розвитку на інноваційній основі. Значні макроекономічні дисбаланси, війна, глибокі структурні дисбаланси та відсутність прозорості в державному секторі призвели до необхідності вжиття термінових коригувальних заходів.

Забезпечення макроекономічної стабільності у фінансовому секторі є однією з головних завдань будь-якої країни, оскільки це залежить від економічної стабільності в цілому. Зростання фінансової нестабільності може призвести до кризи, що може викликати негативний вплив на економіку та життя громадян. Тому, необхідно приділити особливу увагу забезпеченню макроекономічної стабільності у фінансовому секторі.

Фінансовий сектор є одним з найважливіших елементів економіки будь-якої країни, оскільки він відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності та економічного зростання. Проте, з часом можуть виникнути різні проблеми у фінансовому секторі, такі як банкрутства, фінансові кризи та інші виклики, які можуть негативно вплинути на економіку країни в цілому.

Щоб запобігти таким проблемам та забезпечити макроекономічну стабільність у фінансовому секторі, необхідно проводити ключові структурні реформи. Однією з таких реформ може бути зміна законодавства, яка може допомогти встановити нові правила для діяльності фінансових установ та забезпечити додатковий контроль за їхніми діями.

Крім того, збільшення регулювання та нагляду за фінансовою системою є дуже важливим елементом стабільності. Для того, щоб уникнути проблем, які можуть виникнути через недостатній контроль над фінансовим сектором, необхідно розглянути різні методи збільшення рівня регулювання та нагляду. Це може бути здійснене через впровадження нових законів та політик, а також через збільшення кількості наглядових органів та їхню ефективність.

Прискорення економічного зростання є ще одним головним завданням країни, оскільки це може сприяти розвитку економіки, збільшенню зайнятості та підвищенню рівня життя громадян. Ключові структурні реформи у фінансовому секторі можуть бути важливим кроком у розвитку економіки. Крім того, необхідно звернути увагу на інші галузі, такі як промисловість, сільське господарство, технології та інновації, які можуть також підтримувати економічний розвиток країни. Оскільки Україна перебуває у дуже складній політичній та економічній ситуації, стабілізація потребує державної політики, яка має супроводжуватися ключовими структурними реформами. Уряд має мінімізувати негативний вплив фіскальної стабілізації на економічну діяльність. Для цього необхідно: 1) спробувати знайти кошти для низки важливих інфраструктурних проєктів, зокрема через пільгове фінансування; 2) максимально стимулювати підприємницьку діяльність; 3) запровадити адекватні банківські інструменти для фінансування нових проєктів; 4) максимально підтримувати експортну діяльність шляхом інформаційної, технічної та правової підтримки самих експортерів, сприяння виходу малого та середнього бізнесу на зовнішні ринки, формування системи експортного кредитування та страхування [12-14].

Таким чином, можна стверджувати, що в пошуках оптимальної податкової політики не слід копіювати досвід окремих країн, не враховуючи специфіку національної економіки. Будь-які нововведення в національному законодавстві мають базуватися на вивчених системах оподаткування країн з розвиненою ринковою економікою та ретельному аналізі доцільності та можливості їх застосування в національному податковому законодавстві. Незважаючи на позитивні чинники, в Україні існує ряд проблем , що, на думку експертів, може призвести до значного уповільнення зростання ринку аутсорсингу. Слабкий захист прав інвесторів, нечіткі правила оподаткування та відсутність ефективного законодавства про авторське право ускладнюють не лише аутсорсерів, а й будь-яке підприємство.

В Україні основними перешкодами для розвитку аутсорсингу є відсутність державної підтримки, складність моніторингу аутсорсера, непередбачуваність

його економічного становища тощо. Однією з головних перешкод є ненадійність партнерських відносин. До проблем розвитку аутсорсингу також відноситься висока конкуренція на ринку. Підприємства, які працюють виключно як підрядники, ризикують залишитися неконкурентоспроможними.

Аутсорсингові підприємства стають все більш популярними, оскільки дозволяють компаніям зосередитися на своїй основній діяльності, не витрачаючи час і кошти на вирішення рутинних задач. Однак, на сьогоднішній день, конкуренція на ринку аутсорсингу стає все більш жорсткою, тому, щоб вижити на цьому ринку, підприємствам необхідно постійно розширювати спектр послуг.

Як показує практика, додаткові послуги, такі як консалтингові послуги, маркетинг і управління проєктами, можуть стати справжнім плюсом для аутсорсингових підприємств. Ці послуги дозволяють клієнтам отримати не тільки виконання рутинних задач, але й залучити додаткові знання та досвід для вирішення складних проблем. Крім того, такі послуги збільшують конкурентоспроможність підприємства, що забезпечує стабільний ріст бізнесу.

Важливо зазначити важливість унікальних послуг для аутсорсингових підприємств. Ці послуги дозволяють підприємству відрізнятися від конкурентів, пропонуючи щось, що ніхто інший не може запропонувати. Наприклад, якщо підприємство спеціалізується на аутсорсингу інформаційних технологій, то варто розглянути можливість надання послуг у сфері кібербезпеки, що дозволить підприємству залучити нових клієнтів та збільшити свої прибутки.

Наведені вище положення щодо практичного застосування та особливостей аутсорсингу в Україні та країнах Європи потребують подальшого вивчення та доопрацювання. Аутсорсинг є ефективним способом ведення бізнесу, враховуючи переваги та можливості, які підприємство-замовник отримує при його використанні. Бізнес-модель інноваційного аутсорсингу є важливим напрямком розвитку сучасного бізнесу на глобальному ринку.

На сьогоднішній день кадровий аутсорсинг є ефективним інструментом для підвищення ефективності роботи будь-якого підприємства, враховуючи вищезазначені переваги та обмеження, які отримує підприємство-клієнт при їх

застосуванні. Однак не варто розглядати аутсорсинг як універсальний інструмент для вирішення питань і проблем підприємств, оскільки є завдання, які не можна довірити незалежним професіоналам. Будь-яка бізнес-стратегія підприємства повинна відповідати ймовірним ризикам. Досить часте використання аутсорсингу може створити додаткові труднощі. Слід також зазначити, що зазначені вище інноваційні інструменти управління персоналом потребують перегляду їх змісту та доцільності відповідно до чинного законодавства України.

Аутсорсинг став однією з найпоширеніших практик серед підприємств усього світу. Зараз більшість компаній дотримуються стратегії віддаленого роботодавця, що означає передачу деяких функцій або навіть бізнес-процесів зовнішнім організаціям. Однією з переваг аутсорсингу є можливість оптимізувати використання ресурсів та зосередитися на одному виді діяльності. Це дає можливість компаніям бути більш конкурентоспроможними та ефективними.

Значення аутсорсингу в сучасному бізнесі все більше зростає, оскільки він дозволяє підприємствам зосередитися на своїх головних цілях та здійснювати стратегічне планування. Завдяки аутсорсингу компанії можуть скоротити витрати на зарплати, оренду приміщень та обладнання, інфраструктуру та інші витрати, що відображається на загальному прибутку підприємства. Більш того, підприємства можуть отримати доступ до новітніх технологій та найкращих практик, які можуть бути забезпечені зовнішніми організаціями.

У світі аутсорсингу існує безліч варіантів послуг, що надаються зовнішніми організаціями. При цьому, найпоширеніші з них – це інформаційні технології та бухгалтерські послуги. Але останнім часом все більше підприємств звертають увагу на такі напрямки, як консалтингові послуги, маркетинг та управління проєктами.

Остаточний вибір стратегії має здійснюватися шляхом аналізу додаткових критеріїв та показників, а саме: структури та рівня можливих втрат, доступу до обмежених ресурсів, розміру підприємства та виду економічної діяльності, зміни конкуренції в галузі та сегментах ринку, фінансові показники, ймовірність і величина ризиків до і після угоди про аутсорсинг, схильність до ризику

домінуючих стейкхолдерів і менеджерів і власників, зв'язок з іншими видами взаємодії між контрагентами, тренди і тенденції в середовище, ресурсний потенціал та його структура.

На сучасному етапі глобалізованих процесів інновацій та розвитку основними цілями модернізації економічних систем є підвищення інноваційності, ефективності та конкурентоспроможності. Це дозволяє підприємству стати лідером на ринках ресурсів, технологій та інфраструктурних послуг.

У мікроекономічних системах стратегічні орієнтири модернізації спрямовані на:

– матеріально-технічне регулювання та оптимізація потоків ресурсів, інформації;

– створення умов для стандартизації когнітивних впливів працівників на якість продукції;

– формування корпоративної культури, моральних принципів і еталонів колективу;

– орієнтація організаційної структури на функціональний розподіл обов'язків;

– формування та забезпечення кібербезпеки інформаційної системи закритого типу;

– формування осередків креативних технологій, створення інноваційного середовища;

– формування повнофункціональної структури системи управління;

– посилення взаємодії та координації роботи із зацікавленими сторонами, інститутами державного стимулювання інноваційної діяльності;

– забезпечення підвищення компетенцій персоналу для розробки або створення інноваційних розробок [14].

Тому для забезпечення творчої, лідерської модернізації необхідно забезпечити комунікаційну активність у зовнішньому середовищі та оптимізувати напрями внутрішньої перебудови. Реалізація зазначеної мети можлива за наявності системи ресурсного забезпечення та достатнього модернізаційного потенціалу.

Рівень потенційної модернізації мікроекономічних систем може включати:

– лідерство в інноваційному розвитку на рівні мікроекономічних систем;

– абсолютна модернізація відповідно до інноваційного прогресу в економіці;

– творча модернізація для пошуку нових конкурентних переваг мікроекономічних систем;

– інтенсивна модернізація;

– стійка модернізація відповідно до динаміки інноваційної модернізації мікроекономічних систем;

– адаптивна модернізація мікроекономічних систем відповідно до наявності інновацій.

Серед напрямів і шляхів реалізації потенціалу впровадження мікроекономічних систем слід відзначити наступні:

– реалізація інтелектуального капіталу, монополізація ринку інновацій окремої галузі;

– стратегічне коригування довгострокових цілей розвитку, накопичення потенціалу мікроекономічних систем;

– реалізація потенціалу модернізації, пошук нових ринків збуту, розвиток персоналу, його інтелектуальне та творче спрямування;

– реалізація агресивної ринкової стратегії, підвищення ефективності використання ресурсів, соціальної відповідальності та формування компетенцій;

– забезпечення конкурентоспроможності продукції; підвищення економічного потенціалу мікроекономічних систем;

– пошук ресурсів та інновацій, формування інноваційних стратегій, реструктуризація системи управління;

– впровадження технічних інновацій, розвиток виробничого потенціалу мікроекономічних систем;

– регресивні тенденції управління провокують захисні стратегії та скорочення інвестицій; потенціал розподіляється на інші види діяльності;

– інтенсивний розвиток підприємства провокує зменшення активів і брак ресурсів для оновлення.

Залежно від рівня модернізації потенціалу макроекономічної системи визначається напрямок його реалізації для кожної окремої унікальної мікроекономічної системи.

Обґрунтування стратегії модернізації потенціалу підприємства має здійснюватися на чотирьох основних рівнях управління:

– на рівні підприємства – розробляється корпоративна стратегія, яка орієнтована на системну, комплексну модернізацію всіх сфер діяльності;

– для певного виду продукції / послуг – обґрунтовується бізнес-стратегія завоювання ринкових позицій та просування на ринках;

– відповідно до функціональних напрямків модернізації окремих сфер діяльності підприємства чи відповідальності – формуються функціональні стратегії;

– на рівні структурних підрозділів підприємства – формуються операційні стратегії підприємства, які реалізують поточні завдання реалізації окремих проєктів модернізації [11].

На корпоративному рівні стратегічного управління потенціалом модернізації передбачені такі напрями:

– формування та використання конкурентоспроможного модернізаційного потенціалу підприємства;

– забезпечення позитивної синергії між підрозділами та підрядниками; елементи системи створення та надання інноваційних послуг;

– трансформація ресурсів у процесах модернізації в результати та конкурентні переваги підприємства;

– визначення пріоритетів підвищення конкурентоспроможності та напрямів використання економічних ресурсів у процесі модернізації.

Напрями реалізації цільової системи стратегій модернізації мікроекономічних систем показані на рис. 2.

Рис. 2. Напрями реалізації цільової системи стратегій модернізації мікроекономічних систем

Джерело: [8]

Стратегії реалізації потенційної модернізації мікроекономічних систем повинні включати стратегію виживання, стабілізації та зростання. Застосування певних стратегій для реалізації потенціалу модернізації має відповідати парадигмі інноваційного та когнітивного розвитку та бути адаптованим до просторово-часових закономірностей і принципів. В процесі модернізації ресурси перетворюються на модернізаційний потенціал. Це досягається шляхом забезпечення ефективного використання ресурсів, інституціоналізації та інтелектуалізації. Трансформація ресурсів у капітал, а потім у потенціал підприємств здійснюється через управлінський вплив та стратегічні орієнтири для активізації інноваційної та інвестиційної стратегій.

Якість і структура, доступність і прийнятність інновацій для підприємства формують ефективність модернізації через поетапність: «ресурсозабезпечення» – «інтелектуалізація» – «капіталізація» – «потенціал модернізації» – «модернізація».

Ресурсне забезпечення передбачає формування системи ресурсів на видовій основі. При цьому встановлюється пріоритет високотехнологічних, інтелектуальних ресурсів, які забезпечують конкурентні переваги. Ресурси в процесі

адаптації до цілей розвитку підприємства набувають нових форм і властивостей, перетворюються на джерела реалізації цілей, оптимізації ресурсного забезпечення, ресурсного забезпечення.

Поряд з інтелектуалізацією відбувається здійснення ресурсно-виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, що приносить вартісні та якісні результати та покращення. Ефективність основної діяльності залежить від якості та наявності інновацій, інтелектуалізації кадрів і технологій, швидкості та спрямованості модернізації. Комплекс модернізаційних змін створює нові можливості та інструменти для розвитку підприємства в конкурентному середовищі.

Діяльність підприємства нерозривно пов'язана з капіталізацією його результатів. У разі успішної роботи підприємства, доходи отримані в результаті їх діяльності накопичуються і використовуються для розвитку компанії. Капіталізовані результати діяльності можуть використовуватися для збільшення обсягів виробництва, покращення якості продукту, збільшення масштабів бізнесу та для введення нових інновацій на ринок.

В сучасному світі, де конкуренція стає все більш жорсткою, діяльність підприємства, що має додаткові ресурси для розвитку, може відчутно вигравати на ринку. Це особливо важливо для компаній, що займаються інноваційними технологіями, де швидкість введення нових продуктів на ринок і відповідний розвиток можливостей є ключовим фактором успіху.

Також, капіталізовані результати діяльності підприємства можуть бути використані для розвитку нових галузей виробництва, або для пошуку інвесторів, що зацікавлені в розвитку цих галузей. Це може дозволити компанії розширювати свій бізнес та займати нові позиції на ринку.

Отже, капіталізовані результати діяльності підприємства є ключовими для розвитку та вдосконалення бізнесу. Їх використання дає можливість компанії створювати нові інноваційні продукти, збільшувати виробничі масштаби,

розширювати галузі виробництва, залучати нових інвесторів та забезпечувати стабільну роботу на ринку.

Збільшення модернізаційного потенціалу активізується в стратегіях трансформації та вдосконалення процесів, продуктів і технологій, оновлення техніко-технологічної бази та інструментів логістики, систем управління.

У цьому процесі модернізаційний потенціал підприємств розглядається як сукупність ресурсів і засобів (можливостей) їх активізації в процесі модернізації з наступним інноваційним оновленням активів, технічної підтримки, сервісних технологій і систем управління підприємством, які в синергії ефектів формує ефективність економічного розвитку.

З метою досягнення успіху в сучасних умовах ринкової конкуренції, підприємства повинні активно використовувати свій модернізаційний потенціал. Це означає, що концепція стратегічного управління має базуватися на довгостроковому ресурсному забезпеченні. Одним із головних напрямків такого забезпечення повинні бути ключові вектори підприємства: прибутковість, конкурентоспроможність, інтелектуалізація та цифровізація, якість, безпека і інтеграція.

Прибутковість є однією з основних метою будь-якого підприємства. Забезпечення стабільного та зростаючого рівня прибутковості залежить від багатьох факторів, таких як ефективність виробництва, вибір правильної стратегії, управління ризиками та інші.

Конкурентоспроможність підприємства є одним з ключових елементів успіху на ринку. Якщо підприємство не зможе конкурувати з іншими компаніями, його позиція буде під загрозою. Тому, залучення нових клієнтів та збереження старих є важливими завданнями для будь-якого підприємства. Щоб досягти цих цілей, необхідно зосередитися на постійному вдосконаленні продукції та послуг, а також на розробці нових маркетингових стратегій.

Продукція та послуги підприємства повинні бути відповідними потребам ринку та клієнтів. Для цього, підприємство повинно стежити за новими

тенденціями та розробляти інноваційні рішення, щоб залишатися кроку вперед від своїх конкурентів. Крім того, важливо забезпечити якість продукції та послуг, щоб задовольняти потреби клієнтів та зберігати їх лояльність.

Розробка нових маркетингових стратегій також є важливим елементом конкурентоспроможності підприємства. Підприємство повинно аналізувати ринок та конкурентів, знаходити нові ніші та можливості для розвитку, та розробляти ефективні маркетингові кампанії. Крім того, підприємство повинно бути готове до змін в ринкових умовах та швидко реагувати на нові тенденції.

Інтелектуалізація та цифровізація є необхідними умовами для підвищення ефективності діяльності підприємства. Впровадження новітніх технологій та відповідних програмних рішень дозволяє підприємству працювати швидше та ефективніше, а також забезпечує високу якість продукції та послуг.

Ключові вектори активізації визначають характер і властивості інвестиційних ресурсів і необхідних інновацій для підвищення модернізаційного потенціалу. Тому необхідно формалізувати систему ексклюзивних інноваційно-інвестиційних стратегій, які, з одного боку, визначаються векторами, а з іншого – ресурсними можливостями підприємств.

До груп ексклюзивних інноваційно-інвестиційних стратегій активізації модернізаційного потенціалу мікроекономічних систем належать:

– стратегія поступального, творчого, конкурентоспроможного розвитку;

– логістичні, продуктові, фінансові, кадрові та інші функціональні інноваційно-інвестиційні стратегії;

– стратегії адаптації, перебудови, трансформації;

– стратегія оновлення технологій [14].

До інноваційних детермінант активізації інноваційно-інвестиційних стратегій активізації потенціалу модернізації мікроекономічних систем належать: технологічні, управлінські інновації, інноваційний продукт, формування компетенції, цифровізація та інтелектуалізація.

Модернізація мікроекономічних систем є важливим етапом в економічному розвитку будь-якої країни. Один з ключових факторів успіху цього процесу – це інвестиції. Інвестиційні драйвери є різноманітними, і вони можуть бути як матеріальні, так і нематеріальні.

Матеріальні драйвери пов'язані з вкладенням фізичних ресурсів, таких як будівлі, машини, обладнання тощо. Нематеріальні драйвери включають людські ресурси, їхні знання та навички, організаційну культуру, бренд, інтелектуальну власність тощо.

Інтелектуальні та інформаційні драйвери є важливими факторами для активізації модернізаційного потенціалу мікроекономічних систем. Інтелектуальний капітал організації, такий як патенти, знання, досвід, можуть забезпечити перевагу на ринку. З іншого боку, інформаційні драйвери допомагають компанії збирати, обробляти та аналізувати дані, щоб зробити кращі рішення.

Фінансові драйвери включають грошові ресурси, такі як інвестиції, кредити, акціонерний капітал тощо. Ці ресурси дозволяють підприємству здійснювати інвестиції в матеріальні і нематеріальні активи, а також забезпечувати потрібний обіговий капітал.

Науковою новизною, яка має прикладний аспект для мікроекономічних систем, є система ексклюзивних інноваційно-інвестиційних стратегій для активізації модернізаційного потенціалу, яка, на відміну від існуючих, побудована з урахуванням таких напрямів:

по-перше, ключові вектори активації модернізаційного потенціалу в концепції стратегічного управління, що базується на довгостроковому ресурсному забезпеченні, а також властивості інвестиційних ресурсів і необхідних інновацій для активізації модернізаційного потенціалу;

по-друге, виділено групи стратегічних альтернатив модернізації мікроекономічних систем залежно від типу модернізації з урахуванням конкурентоспроможності підприємства та галузевих особливостей;

по-третє, поступова модернізація мікросистем, що включає «ресурсне забезпечення» – «інтелектуалізацію» – «капіталізацію» – «модернізаційний потенціал» – «модернізацію»;

по-четверте, стратегії здійснення модернізаційного потенціалу підприємств на різних рівнях управління (на рівні підприємства, окремого виду продукції/послуги, за функціональними напрямами модернізації окремих сфер діяльності підприємства чи відповідальності, структурних підрозділів підприємства);

по-п'яте, системи завдань для реалізації корпоративних стратегій модернізації мікроекономічних систем.

Збіг загальних і стратегічних принципів управління забезпечить рішення, пов'язані з підвищенням ефективності управління виробництвом, мотивацією працівників, підвищенням якості загального виробництва, максимально відповідаючи інтересам зацікавлених сторін. У зв'язку з викладеним вище видається доцільним застосування до засобів управління якістю, ефективність яких уже підтверджена вітчизняною та зарубіжною практикою.

Представлене дослідження зумовлене необхідністю формування стратегії розвитку, адаптованої до умов невизначеності зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, що забезпечує реалізацію суперечливих інтересів власників (підприємців) та керівників, у тому числі інтересів суспільства та держави, необхідністю в Український та зарубіжний досвід застосування інструментів управління якістю у зв'язку з принципами стратегічного управління.

Зараз стратегічні зміни в українському бізнесі пов'язані з військовими діями в країні, а отже, і зі зміною цілей підприємств: актуальними стають стратегії виживання, реструктуризації та ліквідації підприємств. Згідно з дослідженням Gradus Research, в умовах воєнного стану труднощами в організації роботи українського бізнесу кожен другий власник називає відсутність замовлень.

Майже третина респондентів скаржиться на проблеми з логістикою. Іншими суттєвими проблемами, які необхідно враховувати при розробці стратегії, є

нестача сировини, відсутність оплати за замовлення, нестача робочої сили через міграційні процеси (не менше 25% населення України перебуває у процесі внутрішніх і зовнішніх). міграція), пошкодження чи руйнування об'єктів тощо.

Отже, бізнес очікує від державних податкових канікул, допомоги в організації логістики, доступу до дешевших фінансів. Тож, у наведеному контексті дослідження було доведено важливість подальшого удосконалення стратегічного плану розвитку діяльності підприємств України за такими напрямами: підвищення конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг) підприємств як ключова ціль стратегічного розвитку в умовах сталості; інноваційний розвиток підприємств як складова стратегічної програми розвитку; стратегія розвитку підприємств в умовах цифровізації.

Вирішення проблем передбачає перехід на принципово новий рівень управління, який характеризується стратегічним режимом вирішення, обґрунтованістю, послідовністю та ефективністю. Існує необхідність у подальшому представленні методичного підходу до прогнозування досягнень якості суб'єктів господарювання, де реалізація агентського конфлікту є суттєвою частиною системи стратегічного управління. Проведене моделювання підтверджує економічну доцільність представлених механізмів стратегічного управління суб'єктами господарювання на основі інструментів управління якістю.

Список використаних джерел

1. Aseev S. M., Katsumoto M. On optimal leader's investments strategy in a cyclic model of innovation race with random inventions times. *Games*. 2020. № 11(4), P. 1-21. https://doi.org/10.3390/g11040052.
2. Butko M., Popelo O., Pishenin I. Innovations in Human Resources Management in Eurointegration Conditions: Case for Ukrainian Agro-industrial Complex. *Marketing and management of innovations*. 2019. № 2, P. 74-82. https://doi.org/10.21272/mmi.2019.2-07
3. Butko M., Ivanova N., Popelo O., Samiilenko G. Conceptual foundations of the regional industrial cluster formation based on European experience and leading world tendencies. *Financial and credit activity: Problems of theory and practice*. 2020. № 1(32), P. 319-329. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200528

4. Chen G., Mao L. L., Pifer N. D., Zhang J. J. Innovation-driven development strategy and research development investment: a case study of Chinese sport firms. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 2020. № 33(7). P. 1578-1595. https://doi.org/10.1108/APJML-03-2020-0181.
5. Downer B., Welch C., Swinney R. W. Innovation and investment strategies of commerical sector reuseable launch vehicles. 68th International Astronautical Congress: *Unlocking Imagination, Fostering Innovation and Strengthening Security*. 2017. Vol. 19. P. 12504-12512).
6. Häckel B., Pfosser S., Stirnweiß D., Voit C. Determining optimal strategies for investments in an emerging IT innovation. In Digitization-Facets of SocioTechnical Change, ECIS 2018. URL: https://aisel.aisnet.org/ecis2018_rp/200.
7. Kholiavko N., Djakona A., Dubyna M., Zhavoronok A., Lavrov R. The higher education adaptability to the digital economy. *Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*. 2020. № 4(386), P.294-306. https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.130.
8. Khudolei V., Bespalov M., Tulchynska S., Tulchinsky R., Kholivko N. Fiscal stimulation of spatial development: the eu contriems` cases. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2021. № 1(36), P. 124-132. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227676
9. Lazarenko I, Saloid S., Tulchynska S., Kyrychenko S., Tulchinskiy R. Necessity of implementating data science course in economics curricula. *Information technologies and teaching aids*. 2020. № 4(78), P. 132-144. https://doi.org/10.33407/itlt.v78i4.3505.
10. Liu G., Cao H., Zhu G. Competitive pricing and innovation investment strategies of green products considering firms' farsightedness and myopia. *International Transactions in Operational Research*. 2021. № 28(2), P. 839-871. https://doi.org/10.1111/itor.12858.
11. Madiyarova D., Łuniewski A., Ibraeva A. Advancing competitiveness and developing the innovation and investment potential of industrial enterprises using cluster strategies. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2019. № 10(8), P. 2417-2428. https://doi.org/10.14505/jarle.v10.8(46).20.
12. Polishchuk N., Hromova O., Lopatiuk R. Lending as motivation for innovative activity of a modern enterprise. *Investment Management and Financial Innovations*, 2018. № 15(2). P.213-221. https://doi.org/10.21511/imfi.15(2).2018.19
13. Diagnosing the state of Ukrainian business during the full-scale war between Russia and Ukraine: Analytical report. 2022. URL: https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar_Gradus_KSE_Report_30032022_ua.pdf.
14. Sokolenko A. Investments for business in wartime. How to survive and be sustainable. 2022. URL: https://focus.ua/uk/opinions/510934-investiciji-dlya-biznesu-v-umovah-viyni-yak-vizhiti-i-buti-stalimi.
15. Horiashchenko Y. Strategic changes in the business environment of ukrainian enterprises. Innovation trajectories: International online forum. Date of publication: 24.06.2022. Institute of Strategies for Innovative Development and Knowledge Transfer. 2022. URL: https://iidskt.org.ua/2022_forum_5/

Р. А. Павлов

Т. С. Павлова

ОБРАЗ ПОСТМОДЕРНІСТСЬКОГО СПОЖИВАЧА ПРОДУКТІВ КУЛЬТУРИ

У наукових працях, присвячених споживчій поведінці щодо продуктів культури, дуже часто неявно просувається ідея про вільний і навіть невизначений характер споживачів. Така особливість пов'язана з різноманіттям моделей споживання продуктів культури на індивідуальному рівні. Виходячи з цього автори багатьох досліджень із даної проблематики мають на меті розглянути не стільки різноманітність споживчої поведінки, скільки досвід споживання, якого набувають споживачі. Тому досвід споживання в науковій літературі [40] здебільшого визначається в контексті тріади «людина-об'єкт-ситуація». Саме ці складові розглядатимуться в даному дослідженні.

Науковці виявляють величезний інтерес до більш глибокого розуміння контексту споживчого досвіду та споживчих вражень. Окремим аспектам поведінкових моделей споживання товарів (послуг) присвячено безліч наукових праць у сфері економіки, культурології, соціології, філософії, психології таких авторів, як: Р. Белк [10], Т. Гринько [1; 2], О. Гудошник, О. Крупський [3; 4], К. Лейн [35], Д. Пайн, Д. Ґілмор [45; 46], М. Холбрук, Е. Хіршман [30], Д. Холт [32], М. Яаккола [34] та багатьох інших. Проте недостатньо розкрито тематику, пов'язану з особливостями споживання продуктів культури постмодерністським споживачем у контексті створення та набуття досвіду споживання.

Мета дослідження – визначити специфіку постмодерністського споживача продуктів культури в процесі отримання досвіду споживання та можливостей для бізнесу. Для досягнення поставленої мети спочатку необхідно звернутися до визначення споживача, наведеного в дослідженнях щодо споживання продуктів культури (наприклад, [15]), у яких відзначаються інтерпретаторські акценти в контексті постмодерністського погляду на суспільство й особистість. Далі буде розглянуто важливість концепції пережитого досвіду [48], щоб підкреслити

ключову роль споживача у спільному формуванні цінності будь-якого досвіду споживання [49], у тому числі продуктів культури.

Формування постмодерністського споживача продуктів культури. Наявність різноманітних моделей споживання в масштабі індивідууму приводить до ідеї так званого постмодерністського споживача. У 80-х роках XX ст. науковці почали здійснювати спроби описати даний образ споживача, черпаючи натхнення з досліджень Ж. Бодрійяра [8] та Ж. Липовецького [37]. Це дозволило визначити основні властивості епохи, а також запропонувати нове бачення споживача, який, з одного боку, став більш індивідуалістичним, гедоністичним і навіть творчим [15], а з іншого – характеризується різноманітністю смаків, уявлень і споживчої поведінки, особливо продуктів культури [12].

Споживання в епоху постмодернізму. Переломним моментом, із яким пов'язують поширення ідеї так званої епохи постмодернізму в західних країнах, вважається період після Другої світової війни, якому притаманна глибока реструктуризація капіталістичної економіки, досягнута в тому числі завдяки промисловій революції та глобалізації торгівлі, що сприяло значному збільшенню пропозиції доступних на ринку товарів.

На рівні індивідуумів так зване постмодерністське суспільство розглядається як кінець «великих історій», запропонованих модернізмом (наприклад, постійне поліпшення умов життя індивідуумів або навіть здатності людини контролювати природу). Такі переконання, засновані на оптимістичному погляді на технічний прогрес, опинилися в кризі, як і традиційні інститути (держава, церква, політичні партії або навіть сім'я) [26]. Ця криза була частково наслідком провалу великих проєктів, пов'язаних із модернізмом. При цьому визнана даними інститутами детермінована здатність щодо поведінки індивідів зменшилася – індивіди поступово почали виступати не як керовані суб'єкти, а як самостійні áктори. Така нова роль проявляється також у важливості місця, відведеного споживанню, що надалі розглядається як ключовий елемент при визначенні індивідуальної ідентичності [8].

Найбільший інтерес з точки зору проблеми споживання становлять роботи М. Холбрука та Е. Хіршман [31], А. Фіра та А. Венкатеш [22], у яких висвітлено умови, що свідчать про постмодернізм, а саме [17]:

– гіперреальність;

– фрагментарність суспільства та індивідуумів, які його складають;

– інверсія циклу «виробництво-споживання»;

– суміщення протилежностей;

– децентрація суб'єкта.

Ці п'ять елементів вказують на кінець модернізму і дозволяють контекстуально розпочати розгляд теми постмодерністського споживання – «заново зачарованого споживання» [17].

Початок так званої ери постмодернізму частково пов'язаний із перевизначенням самої реальності. Іншими словами, наукові роботи в межах даного напряму демонструють справжню революцію не лише в теоретичному плані, але і в парадигмальному та навіть онтологічному. Так, на відміну від модернізму, що надав реальності об'єктивного або навіть універсального статусу, постмодернізм визнає її множинність і суб'єктивність [22].

Щоб зрозуміти таку множинність реальності, прихильники цієї течії звертаються до поняття гіперреальності Ж. Бодрійяра, яке застосовується для врахування сили симуляції у визначенні реального [9]. Інакше кажучи, гіперреальність можна сприймати як пріоритет віртуального (розглядається як симулякр реальності) над реальним. Образи, що передаються медіа, є чудовою ілюстрацією цього [21], оскільки беруть участь у виробництві/відтворенні та побудові відповідних соціальних ролей, які імітуються та відтворюються споживачами в конкретних реальних ситуаціях, надаючи тим самим їм власного існування. Отже, такі уявлення про світ стають більш реальними, ніж сама реальність.

А. Фіра [21] наводить конкретний приклад: становище чоловіка чи жінки в суспільстві є демонстрацією соціальних ролей, які масово передаються медіа, у тому числі рекламою, а часте повторення дозволяє поступово «засвоюватися» споживачами, які зрештою відтворюють ці ролі. Тобто такі уявлення чи симуляції потім стають новою реальністю, оскільки актуалізуються споживачами в реальних ситуаціях і сприймаються як справжні. Таким чином, гіперреальність можна

визначити як процес симуляції сенсу з подальшим його відтворенням у реальності. Саме з образів та/або уявлень, що передаються в тому числі медіа та споживанням, постмодерністський споживач будує своє життя та ідентичність, надаючи сенсу власному існуванню, а також визначає своє місце в суспільстві.

Пріоритет віртуального над реальним виражає нову структуру мови, яка ґрунтується головним чином на образі/зображенні, а не на письмовому слові, як у модернізмі [21]. Нова мова надає споживачеві можливості, тобто товари та пов'язані з ними уявлення, які пропонує ринок [10], що дозволить йому (споживачеві) не тільки позиціонувати себе в суспільстві, але й розвиватися в будь-якій ситуації взаємодії, висловлюючи те «Я», якого вимагає ця ситуація [21]. Саме тому в даному контексті споживання починає набувати того значення, яке йому надається сьогодні.

Якщо згідно з постулатами модернізму виробництво перебуває в центрі суспільства за рахунок прив'язки цінностей і таких позитивних уявлень, як робота, користь для суспільства або навіть продуктивність, то постмодернізм віддає перевагу споживанню, яке постає як певна кульмінація виробничо-споживчого циклу, оскільки саме в цей момент норми та правил, цінності, знаки, соціальні зв'язки та навіть соціальні ролі змінюються.

Ж. Бодрійяр [9] акцентує увагу на тому, що споживання слід розглядати не в контексті деструкції об'єкта, а стосовно активного присвоєння його символів. Іншими словами, споживання вже сприймається не як кінець виробничого циклу, а як період, коли створюються багато речей. Споживання, коли об'єкти знищуються, вже не є окремим або особистим випадком, а постає вкрай соціальним актом, і воно більше не сприймається як поведінка, за яку споживач повинен соромитися, – навпаки, воно є ознакою самореалізації та самовизначення ідентичності [22].

Таким чином, якщо представники модернізму описують той світ, роль виробника в якому виконує людина, а продукт розглядають як простий товар, то в рамках постмодернізму ролі змінюються, тобто споживач (колишній виробник) розглядається як ключовий компонент, а споживані продукти – як уявлення людини. Це дозволяє висунути припущення про децентрацію суб'єкта [10]. Постмодернізм

характеризується розмиванням меж у суб'єктно-об'єктних відносинах. Суб'єкт (індивідуальний споживач) розглядається як елемент, який парадоксальним чином втратив владу над об'єктом, а об'єкт – як елемент, що визначає правила гри.

На рис. 1 наведено основні характеристики модернізму та постмодернізму. Дуже помітні лінії невідповідності, що існують між цими двома течіями.

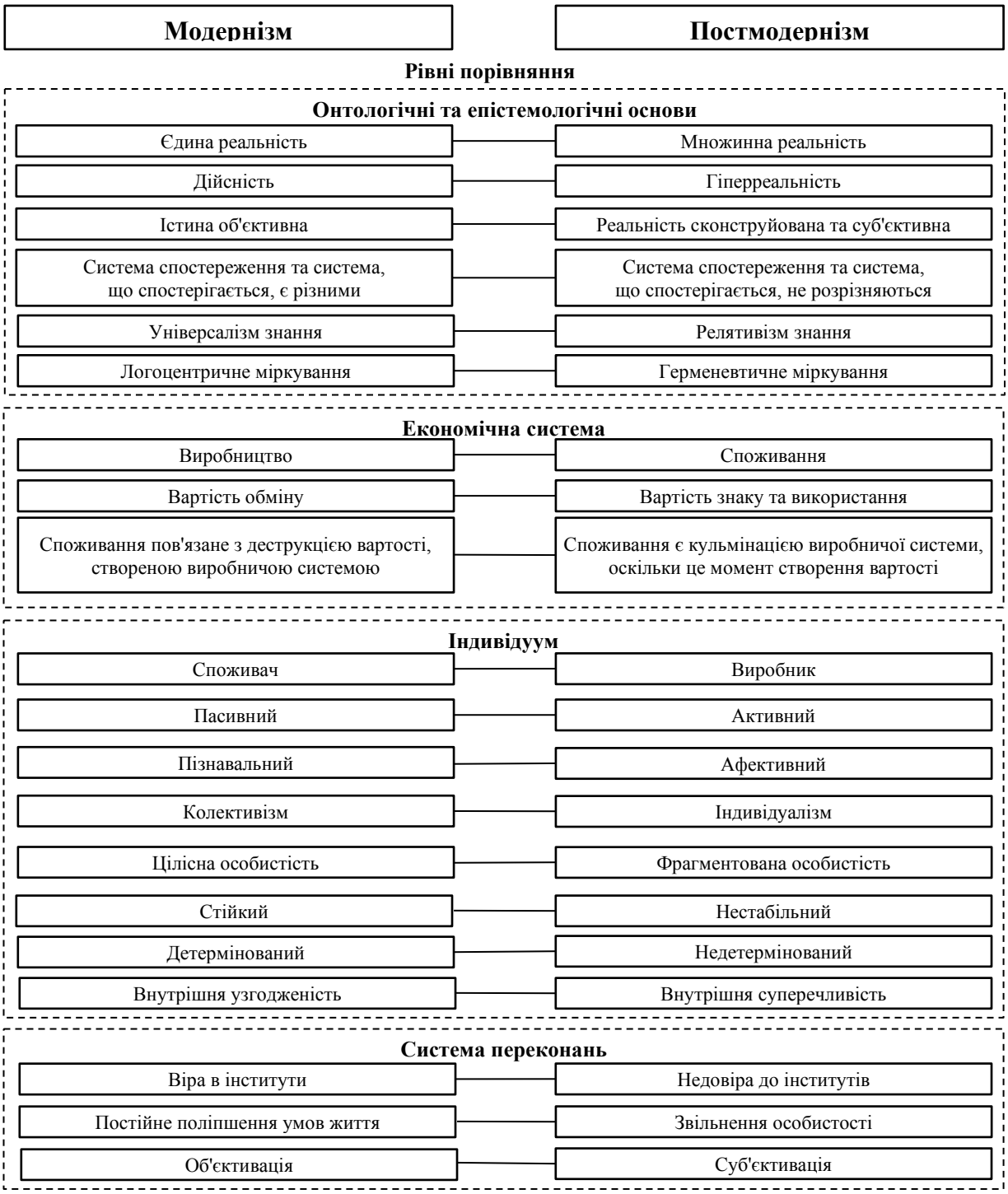

Рис. 1. Основні характеристики модернізму та постмодернізму

Складено на основі узагальнення та адаптації [17; 22]

Постмодерністський споживач: індивід у «множині». Епоха постмодерністського споживання характеризується потенційним поєднанням протилежностей, тобто є досить висока ймовірність того, що окремий споживач має емоції, переконання і поведінку, які можуть перебувати між собою в повному протиріччі. Наприклад, споживач може вважати рекламу дуже цікавою, але при цьому не оцінити комерційне повідомлення, яке вона передає. Така плутанина відображається в характеристиках, які приписуються постмодерністському споживачеві та іноді є дуже суперечливими.

Споживач із фрагментованою ідентичністю. Фрагментована ідентичність споживача є додатковим аргументом, що свідчить про епоху постмодернізму, яка впливає, зокрема, на споживання індивідуумів. Цей «множинний» споживач характеризується різноманітною поведінкою, яка може мати різні уявлення по відношенню до одного й того самого об'єкта (товар, послуга і навіть ідея) залежно від особливостей ситуації соціальної взаємодії.

Така фрагментарність проявляється в житті споживача в різні періоди його життя, а він, у свою чергу, може виражати різні грані своєї особистості, у тому числі за допомогою товарів, які купує в режимі офлайн/онлайн [6; 10].

У рамках постмодерністської культури акцентується увага на вираженому бажанні з боку індивідуумів уникати цілісності особистості, підкреслюючи власні особливості з точки зору смаків, уподобань і уявлень. Споживач також висловлює недовіру, а часто й певне нівелювання стосовно державних інститутів влади, ставлячи її під сумнів. Отже, постмодерністська культура є епохою, де кожен індивід може мати уявлення, які відрізняються від уявлень інших людей [21]. Це частково допомагає зрозуміти значення, яке надається суб'єктивізму прихильниками даного напряму.

Фрагментарність поведінки та уявлень, яка спостерігається на рівні індивіда, посилюється дедалі більш вираженою тенденцією до диференціації та спеціалізації комерційних пропозицій на ринку товарів і послуг. Маркетологи беруть участь у розробленні характерного образу для кожної пропозиції, яку вони запускають у продаж. Не важливо, чи вважається такий об'єкт спочатку

суто функціональним, оскільки, керуючи його позиціонуванням, наприклад за допомогою комплексу маркетингу, практики зможуть пов'язати його не тільки з цільовою установкою, але і з символічними вимірами [45; 46]. Такі численні уявлення слід розглядати в більш широкому розумінні як результат взаємодії маркетингу та культурного контексту, в рамках якого формується споживач [11].

Таким чином, постмодерністського споживача можна описати як особистість із різноманітною поведінкою, смаками, ідеями та уявленнями, які можуть виявитися вельми суперечливими. Така перспектива створює образ людини із фрагментованою ідентичністю [19]. На рис. 2 наведено основні протиріччя, з яких складається цей новий образ споживача.

Образ постмодерністського споживача. Як зазначено вище, епоха постмодернізму характеризується, зокрема, ослабленням авторитету традиційних інститутів (держава, релігія, сім'я, робота та ін.) у споживачів, що можна сприймати в контексті неоднозначних наслідків як для споживачів, так і для фахівців із маркетингу.

Якщо індивід є менш схильним до соціального детермінізму, то цілком імовірно, що він більшою мірою здатен виражати власну індивідуальність у межах ситуацій взаємодій із продуктами, які пропонує йому ринок [11]. Тим не менш така потенційна мінливість у поєднанні з великою кількістю комерційних пропозицій ускладнює проведення ефективних маркетингових заходів, особливо щодо сегментації ринку на основі традиційних соціально-демографічних ознак.

Споживча поведінка щодо продуктів культури (і не лише) може меншою мірою піддаватися категоризації за такими ознаками:

1. Соціальний клас – вчені можуть грати в League Of Legends [52].

2. Вікова група – сорокарічні люди нерідко визначають себе як гіків (geek) [35].

3. Стать – жінки, які грають у комп'ютерні ігри, часто активізують чоловічі соціальні коди [51].

З одного боку, така складна категоризація може бути результатом того, що окремі споживачі, ймовірно, проявлятимуться через безліч культурних відтінків і гратимуть різні соціальні ролі в контексті ситуацій споживання, а з іншого –

споживач може втратити деякі орієнтири, зіткнувшись із безліччю запропонованих йому можливостей для вираження своєї індивідуальності [11; 17].

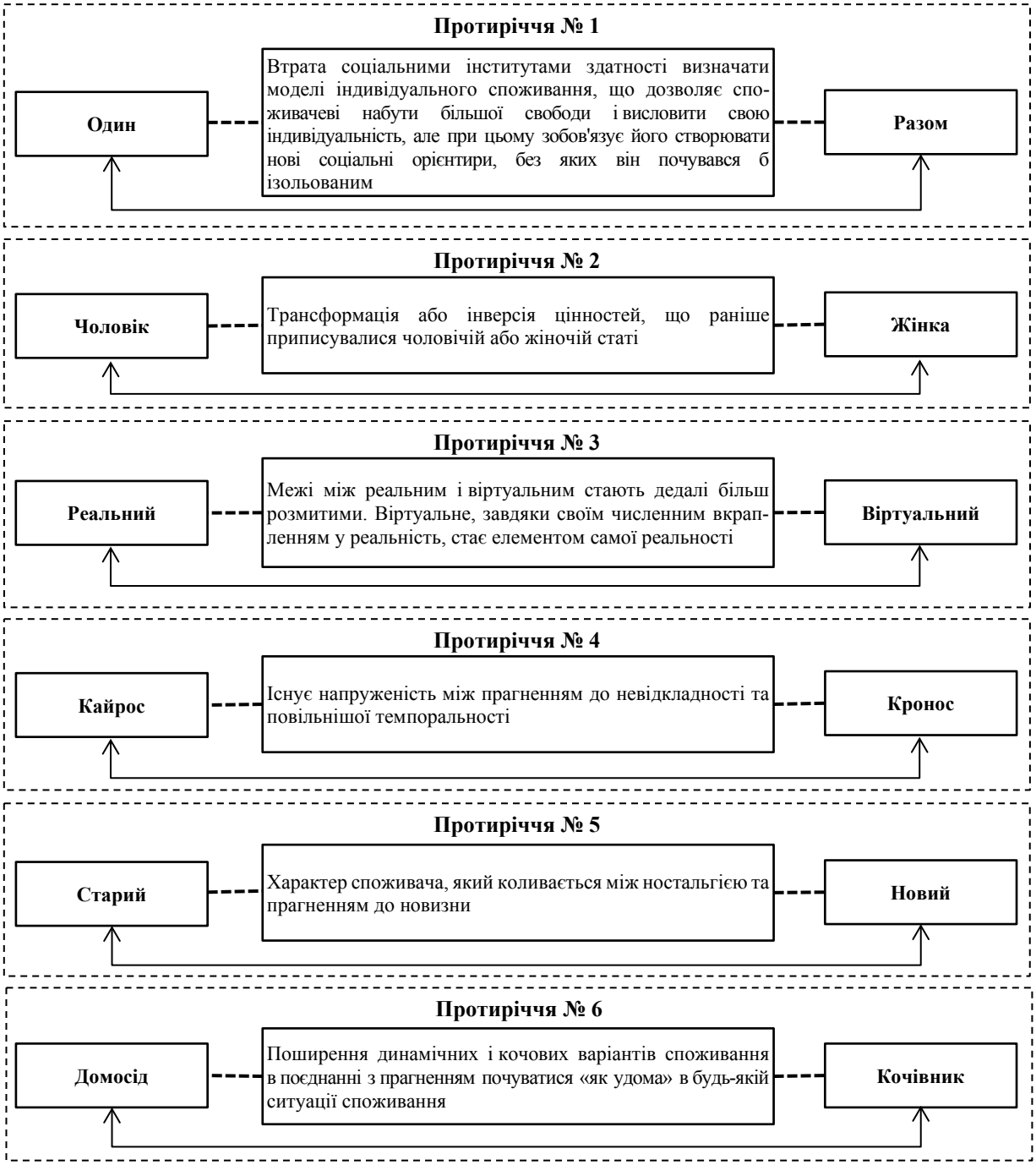

Рис. 2. Основні протиріччя постмодерністського споживача

Складено на основі узагальнення та адаптації [11; 17]

Відсутність соціальних орієнтирів може здатися вельми суперечливою, оскільки окремий споживач може, якщо того забажає і якщо є для цього необхідні навички, відтворити частину втраченого соціального зв'язку. Для

цього він має різні можливості та ресурси, включаючи споживання, оскільки воно сприймається як засіб вираження приналежності не лише офлайн, але й онлайн. Цифрові платформи, об'єднані в мережу через Інтернет, полегшують створення спільнот брендів, прихильників або навіть «племен», що можна розглядати в контексті моделей соціалізації, пов'язаних з епохою постмодернізму. Такі споживачі мають можливість зустрічатися в режимі онлайн/офлайн на основі спільних інтересів щодо смаків, проєктів, досвіду [34].

Цифрові платформи та запропонована можливість синхронного або асинхронного доступу на різних технічних пристроях не тільки полегшують зустрічі для споживачів, які шукають зв'язок, але і сприяють виявленню певних характеристик постмодерністського споживача [11; 17].

Отже, використання цифрових пристроїв, з одного боку, робить помітнішим миттєвий характер моделей індивідуального споживання, а з іншого – сприяє розмиттю меж між реальним і віртуальним.

Такий образ постмодерністського споживача можна трактувати в більш широкому розумінні, розглядаючи траєкторію його формування. У статті [15] здійснено спробу на основі аналізу робіт у сфері маркетингу зрозуміти відмінності в системі понять, що належать до цього «нового споживача», і висунути припущення про вплив дискурсу маркетологів на формування образу споживача на основі концепту правительності (la gouvernementalité) М. Фуко. Розрізняють три образи нового споживача:

– споживач-індивідуаліст;
– споживач-гедоніст;
– креативний споживач.

Перший образ нового споживача виник у кінці 1980-х – на початку 1990-х років. Даний період пов'язаний із певними труднощами у виявленні поведінкових особливостей окремого споживача, що в поєднанні з конкуренцією серед продавців, яка постійно зростає, ускладнило роботу фахівців із маркетингу як з точки зору продажів, так і з позиції клієнтської лояльності. Така споживча поведінка розглядалася як більш індивідуалістська, а дослідники та практики

намагалися розробити нові способи для кращого задоволення потреб даних індивідуумів. Маркетинг взаємовідносин розвивається, а споживач може і хоче безпосередньо вести діалог із розробниками продуктів, що споживаються.

Пізніше, наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років, у деяких тематичних дослідженнях щодо маркетингу спостерігається така тенденція: розглядається споживач, який прагне до гедонізму, тоді як споживання значною мірою втратило свою привабливість. Потім описується споживач, розчарований власним споживанням. Таким чином, фахівцям із маркетингу необхідно працювати над «повторним зачаруванням» процесу споживання, щоб залучити споживача до ігрового, гедоністичного та/або естетичного досвіду з моменту доступу до точки продажу [36]. У цей період відбувається поява емпіричного маркетингу, в якому суб'єкти підприємництва більше не прагнуть лише до діалогу зі споживачем, а надихають його відігравати активну роль.

Роль, яка відводиться споживачеві, посилюватиметься, особливо з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та мережі Інтернет. Така мережа забезпечує простіший зв'язок між споживачами, а також надає можливість кожному спілкуватися, творити та ділитися, що можна розглядати як появу нової «чорної скриньки», яку мають розгадати вчені та практики. У середині 2000-х років фахівці з маркетингу запропонували образ творчого споживача і навіть такого, що співпрацює, а також здатен працювати з наявними ресурсами [16] для задоволення власних потреб.

Три образи нового споживача, наведені в роботі [15], не завжди надають можливість сформувати остаточне уявлення про те, яким буде нинішній споживач (рис. 3), але дозволяють:

– ставити під сумнів роль маркетологів у розробленні образів;

– акцентувати увагу на труднощах, що виникають при описі споживача.

Наведені образи видаються не лише множинними або навіть суперечливими, а ще й еволюціонують. Однак дивним є те, що набутий досвід сприймається швидше в плані синхронності «тут і зараз», ніж у плані динамічності.

Рис. 3. Образи нового постмодерністського споживача

Складено на основі узагальнення та адаптації [15]

Від життєвого досвіду до емпіричного контексту. Дослідження щодо маркетингу культури, сфокусовані на тому, як споживач переживає власний споживчий досвід у різних ситуаціях, дістали розвитку, починаючи ще з основних робіт М. Холбрука та Е. Хіршман [27; 30]. Ці автори здійснили значний внесок у визначення категорії «постмодерністський споживач», визнавши гедоністичні, естетичні та символічні аспекти споживчого досвіду, особливо у сфері культури. Розвиток цього напряму досліджень дозволяє переглянути межі досвіду споживання, які враховуються у процесі його аналізу. А для кращого його розуміння особлива увага приділяється життєвому досвіду, оскільки він надає можливість краще визначати споживчу цінність, що виникає внаслідок споживання продукту. Отже, необхідно встановити важливість поняття «життєвий досвід» у даному контексті [13] та його роль при формуванні ціни пропозиції [49].

Життєвий досвід: джерело цінності для споживача та суб'єкта підприємництва. Для прихильників постмодерністського підходу становлять інтерес дослідження життєвого досвіду, оскільки вони дозволяють зрозуміти суб'єктивну природу того, що споживач переживає разом продуктами, що споживаються [22]. Завдяки такому багатовимірному поняттю виникає можливість:

– акцентувати увагу на важливості естетичного, гедоністичного та символічного аспектів будь-якого досвіду споживання [27; 30];

– перевизначати цінність (що сприймається) продуктів культури [39].

Життєвий досвід споживача у фокусі наукових досліджень. У постмодерністській перспективі споживач посідає ключове місце, оскільки він вже не може розглядатися та сприйматися виключно як споживач у традиційному розумінні цього слова. Як зазначено вище, споживач розглядається вже не як пасивний агент, відповідальний за деструкцію цінності товару (послуги) у вигляді його споживання, а як áктор, який створює цінність шляхом споживання [22]. У такому аспекті йдеться про розуміння поведінки споживача відповідно до ситуацій, у яких відбувається взаємодія.

У кожній ситуації споживання постмодерністський індивідуум шукає не лише джерела гедоністичного та/або естетичного задоволення, але й смислові моменти споживання. Сенси цих пережитих досвідів споживання можуть значно відрізнятися залежно від ситуацій взаємодії. Отже, слід визнати важливість символічного виміру [27; 30], а також риторики досвіду споживання [48].

Важливо розуміти, що життєвий досвід є багатовимірним поняттям. У роботах він визначається за допомогою трьох і більше вимірів (табл. 1).

Таблиця 1

Життєвий досвід як багатовимірне поняття

Автор	Період	Вимір
М. Холбрук, Е. Хіршман [27; 30]	1982 р.	Гедоністичний
		Естетичний
		Символічний
К. Редерер [48]	2012 р.	Гедоністично-чуттєвий
		Риторичне або пізнавальний
		Праксіологічний
		Часовий
М. Флаканджі [23]	2016 р.	Афективний
		Сенсорно-перцептивний
		Когнітивний
		Символічний
		Праксіологічний
		Часовий
		Соціальний

Складено на основі узагальнення та адаптації [23; 27; 30; 48].

У тематичних наукових працях на додаток до багатовимірного характеру життєвого досвіду все частіше просувається ідея про те, що споживчий досвід більше не може бути обмеженим лише актом купівлі, – усі дії, що відбуваються до або після цього моменту, беруть участь у досвіді споживання, який пропонується розглядати за допомогою чотирьох послідовних етапів (табл. 2).

Таблиця 2

Життєвий досвід постмодерністського споживача як послідовність етапів

Етап	Опис
Досвід очікування	Від пошуку інформації, планування, бюджетування до «сновидінь наяву»
Досвід покупки	Від ухвалення рішення про покупку до досвіду в точці продажу
Досвід споживання	Безпосереднє використання, а також відчуття, що виникають при споживанні: радість, задоволення чи роздратування, незадоволеність
Досвід спогаду	Використання фотографій для повторного переживання минулого досвіду, а також історії придбання та обговорення покупки між друзями щодо такого минулого досвіду

Складено на основі узагальнення та адаптації [7; 24].

Розширення меж поняття споживчого досвіду вбачається необхідним для кращого розуміння поведінки сучасного споживача, але таке завдання стає складнішим, якщо враховувати:

– зростання кількості каналів збуту, до яких споживачі часто звертаються ще до фактичного придбання товару [14];

– можливе збільшення підтримки споживчого досвіду, особливо у випадку трансмедійних пристроїв [18].

Завдяки Інтернету кількість каналів, які споживач може використовувати під час однієї покупки, збільшилася. При цьому загальний досвід споживання вже недоцільно розглядати як одноманітний і лінійний – він фактично складається з багатьох послідовних або одночасних мікродосвідів різної природи: віртуальних та/або реальних [14]. Інакше кажучи, траєкторії споживача, які ведуть до придбання товару, є різноманітними, оскільки кожен акт покупки може здійснюватися різними шляхами. Таким чином, завдання фахівця з маркетингу полягає в тому, щоб усунути перешкоди, якою б не була їхня природа (фізична, когнітивна,

економічна [43], емоційна [44] та ін.). Він має на меті просування доступу до успішного досвіду мета-шопінгу при змінах у каналі збуту в контексті взаємодії з брендом [53].

Однак І. Коллен-Лашо висунула припущення про те, що сьогодні «гнучкий» споживач вважає такий тип досвіду природним. Тому завдання фахівців з маркетингу полягатиме не стільки в усуненні можливих критичних точок у даному типі досвіду, скільки в тому, щоб запропонувати споживачеві багатий багатоканальний досвід, де він зможе за бажанням задіяти власні ресурси та навички для створення досвіду «à la carte » відповідно до особистих цілей [14].

Також споживач може набути досвіду так званого трансмедійного споживання [18], наративна схема якого була створена продавцем на різних реальних та/або віртуальних платформах. Даний тип досвіду потребує від споживача активної участі, щоб поринути в складний наративний всесвіт і емоційно взаємодіяти не тільки з вигадкою, але і з іншими користувачами, а також із компанією-розробником пропозиції, яку він споживає [18].

Різноманітність наукових робіт щодо споживчого досвіду свідчить про важливість цієї проблематики, і рамки даного поняття більше не обмежуються простим досвідом здійснення покупок в одній торговій точці, а можуть включати безліч «переміщень» між віртуальними і реальними точками продажів – від очікування покупки до фактичного споживання продукту. Тому дослідники прагнуть сфокусувати свою увагу на споживачеві, залученому до такої моделі споживання, переміщуючи його в центр аналізу, тим більше, що саме з цього споживчого досвіду, очевидно, виникає цінність пропозиції, яка споживається.

Споживчий досвід як цінність. Відмінності між модерністською та постмодерністською позиціями багато в чому ґрунтуються на визначенні цінності пропозиції. Так, у першому випадку цінність найчастіше сприймається як результат попередньої оцінки продукту (товару чи послуги), наданої споживачем. У цьому контексті цінність являтиме собою компроміс між витратами та вигодами [25]. Однак для прихильників емпіричного напряму досліджень таке бачення є обмеженим, оскільки не враховує взаємодії «суб'єкт-об'єкт», «суб'єкт-контекст»

і «суб'єкт-інші» [32], а також смислове навантаження, яке породжує цей набір взаємодій [47].

Досвід і позитивне або негативне судження щодо цінності продукту, яке випливає з нього, є результатом взаємодії між індивідом (індивідами), місцем, об'єктом і мають важливі гедоністичні, естетичні та символічні виміри [30], а важливість таких відносин набагато краще сприймається в рамках пост-модерністського напряму, для якого цінність є необов'язковою. Глобальне оцінювання продукту виконується до, під час і після досвіду споживання, і при цьому останній пов'язаний із досвідом спогадів [23].

У даному контексті цінність, що сприймається, тобто перевага, яка виникає в результаті споживчого досвіду [29], може розглядатися дуже суб'єктивно, оскільки вона з часом змінюється від однієї людини до іншої та від однієї ситуації до іншої. Крім того, таку цінність можна розглядати як продукт порівняння між різними пропозиціями і місцями споживання.

М. Холбрук спробував визначити різні джерела цінності досвіду споживання та дійшов висновку, що їх слід розглядати в контексті трьох вимірів [28]:

1. Зовнішній чи внутрішній. Може бути пов'язаний із продуктом, який споживається, або з досвідом як таким.

2. Орієнтованість на себе або на інших. Споживач отримує від цього особистий інтерес або шукає, наприклад, можливість створення соціального зв'язку через досвід.

3. Результат активності чи реакції споживача. Активна участь споживача у досвіді споживання чи залежність від його реакції.

Таке бачення джерел цінності досвіду споживання регулярно використовується маркетологами стосовно:

– культурної сфери [39];

– розваг і дозвілля [5; 33];

– кінематографічної продукції [32];

– розуміння цінності споживчої поведінки під час здійснення покупок у роздрібних мережах [33].

Джерела цінності можна розглядати в контексті їхнього емпіричного/неемпіричного характеру, але при цьому емпіричний характер є джерелом цінності за допомогою [32]:

– задоволення;

– емпіричної стимуляції, що має місце під час досвіду;

– сформованого соціального зв'язку.

Неемпіричний характер сприймається поза досвідом, але цінність формується через нього: наприклад, можливість самовираження чи навіть набуття суб'єктивного досвіду, що розглядається як знання.

Коли йдеться про споживання продуктів культури в більш конкретному плані, то цінність нерідко розглядається як щось особливе, а сам культурний об'єкт споживатиметься більше сам по собі, ніж за власними характеристиками, оскільки він є унікальним і включає більшою мірою естетичний вимір. Це можна сприймати як внутрішнє джерело гедоністичної, естетичної та афективної цінності [39]. Таким чином, задоволення та відданість, які вважаються однією з основних цілей маркетингу, не можуть бути досягнуті однаковим шляхом. Відданість споживача в культурному плані є не лише еволюційною [47], але і поліморфною, оскільки може бути пов'язана з [42]:

– художником (актором, артистом), місцем чи навіть стилем, що сприймається в контексті неодноразового досвіду роботи з продуктом культури;

– впливом знайомства та досвіду споживача з різними продуктами культури, що пов'язано зі знаннями, накопиченими таким споживачем, дозволяючи йому сприймати продукти споживання більше у процедурному плані.

Отже, оскільки цінність, яка приписується комерційній пропозиції безпосередньо залежить від життєвого досвіду, увага практиків і дослідників сфокусована на способах, які дозволяють полегшити доступ до прийнятного досвіду споживання.

Сприяння доступу до споживчого досвіду. Розгляд досвіду як результату взаємодії індивіда (індивідів) та об'єкта (об'єктів) у рамках ситуації споживання є джерелом цінності, що зумовлює виникнення галузі досліджень, у якій особлива увага приділяється інструментам, що сприяють доступу до цього споживчого

досвіду, – маркетингу виробництва досвіду. Такий маркетинг передбачає, що досвід – це засіб підвищення доданої вартості пропозицій компанії у вигляді залучення товарів та/або послуг для сприяння доступу. Налаштування товарів суб'єктів підприємництва є необхідним, оскільки споживачі стають дедалі більш вимогливими і вибірковими у виборі [20].

Як зазначено вище, у постмодерністському суспільстві люди більше не розглядають суто функціональні якості продуктів у контексті вибору пропозицій, оскільки шукають продукти, комунікації та маркетингові стратегії, що мають символічне значення. Іншими словами, споживачі бажають, щоб їм пропонували блага створення зв'язку, виявлення своєї ідентичності, а не просто товар [15].

У такому контексті експерименти з комерційними пропозиціями стали цікавим важелем реагування, з одного боку, на передбачувану зміну поведінки споживачів, а з іншого – на конкуренцію між суб'єктами підприємництва, яка постійно посилюється [41]. Для цього маркетинг виробництва досвіду передбачає активну участь з боку компанії шляхом розроблення експериментальних продуктів і створення умов, що сприятимуть доступу до досвіду.

Досвід як продукт. Розгляд досвіду як певної особливості (не як у конкурентів) пов'язаний із тим, що доступ до нього необхідний споживачеві, щоб надати цінності комерційним пропозиціям компанії. Тому суб'єкти підприємництва мають бути зацікавлені в розробленні комерційних пропозицій, здатних задовольняти споживачів, за допомогою запровадження маркетингу виробництва досвіду – емпіричного або сенсорного. Наприклад, Д. Пайн і Д. Ґілмор розглядають досвід як вершину економічної цінності продукту (товару та/або послуги) і висловлюють ідею появи «економіки досвіду» (також зустрічається назва «економіка вражень»). На їхню думку, досвід як продукт існував завжди, а для його більш точного розмежування автори пропонують враховувати цілі споживачів при придбанні продукту, оскільки в різних категоріях вони будуть різними [46] (табл. 3).

Відповідно до цього підходу досвід і трансформації (індивідуальні зміни) стануть основними категоріями продуктів із найбільшою економічною цінністю, оскільки:

– є ключовим джерелом досить великої доданої вартості;

– відповідатимуть поточним споживчим запитам.

Таблиця 3

Цілі покупок залежно від категорії продукту

Категорія продукту	Мета покупки
Сировина	Зазвичай купується для подальшого виробництва, виготовлення, приготування
Продукція, що виробляється	У широкому розумінні споживач придбає такі матеріальні та стандартизовані продукти в контексті виконання того або іншого завдання
Послуги	Послуги є нематеріальними та досить індивідуалізованими видами діяльності, коли їх постачальники використовують продукти (наприклад, сировину, вироблену продукцію та ін.) для задоволення споживчого попиту. Споживачі купують ті або інші послуги, коли не бажають та/або не можуть самостійно їх надавати
Досвід	В особистому плані такі події мають бути незабутніми та захоплювати споживача, оскільки в даному контексті товари та послуги є опорою для створення досвіду. Далі цінність пропозиції приписується вже життєвому досвіду, а не фінансовим, матеріальним чи людським ресурсам, які використовуються для її досягнення
Трансформації (індивідуальні зміни)	Люди часто бажають, щоб за допомогою здійснення тієї або іншої діяльності їх спрямовували на досягнення конкретної мети. Наприклад, щоб схуднути, споживач наймає особистого тренера та відвідує спортзал

Складено на основі узагальнення та адаптації [45; 46].

Д. Пайн і Д. Ґілмор [46] пропонують компаніям перейти від бачення, орієнтованого на продукт (товар або послугу), до бачення, орієнтованого на досвід. Це може бути, наприклад, вже не автомобіль із безліччю функцій, а досвід водіння. Таке зміщення акцентів на досвід передбачає пошук дієвих важелів, що дозволяють випробувати пропозицію.

Б. Шмітт [50] пропонує модель, яка дозволяє випробувати будь-яку комерційну пропозицію, починаючи від простої сенсорної стимуляції (Sense) і закінчуючи створенням соціокультурного контексту навколо пропозиції (Relate), включаючи

продукти, бренди, бізнес-одиниці, а також саму компанію. Створення такого контексту дозволить суб'єкту підприємництва бути не просто постачальником товарів, а стати «опорою» у формуванні зв'язків (табл. 4).

Таблиця 4

Модель стратегічних експериментальних модулів (SEM) Б. Шмітта

Тип досвіду (SEM)	Особливість
Сенсорний (SENSE)	Запропонувати споживачеві полісенсорний досвід, який одночасно або поперемінно відтворюється за допомогою зору, дотику, слуху, смаку чи запаху
Афективні переживання (FEEL)	Компанія може спробувати сприяти формуванню емоційного зв'язку з брендом продукту з метою посилення відданості споживачів
Творчий пізнавальний (THINK)	Задоволення пізнавальних потреб споживача шляхом заохочення його участі у творчій діяльності
Фізичний досвід, поведінка та спосіб життя (ACT)	Підштовхнути індивіда до переживання фізичного досвіду, наприклад, показуючи йому інші моделі споживання або навіть інші можливі способи життя
Досвід соціальної ідентичності (RELATE)	Найбільш опрацьований формат набуття досвіду споживання, у рамках якого мають бути одночасно активовані різні види переживань. Такий тип досвіду дозволяє дати споживачеві розширений соціокультурний контекст споживання, у рамках якого об'єкт «стає» соціальним зв'язком, який об'єднує споживачів однієї марки

Складено на основі узагальнення та адаптації [50].

Щодо продуктів культури та розваг, представлених виключно в плані досвідченого сприйняття, Д. Пайн і Д. Ґілмор [46] пропонують сфокусуватися на оформленні середовища досвіду, що дозволить справити на споживача незабутні враження, які можна розглядати в рамках двох осей:

1. Вісь «поглинання/занурення». Розробник продукту прагне спрямувати споживача до бажаного рівня поглинання чи занурення. При цьому споживач може самостійно визначати такий рівень.

2. Вісь «участь у досвіді». Бажаний рівень участі споживача в досвіді може змінюватися від пасивного до активного.

У цьому контексті пропонується зосередитися на сферах досвіду, які шукають споживачі [46]. Різні сфери відображають деякі загальні показники

культурного споживання [27; 30], які полягають у пошуку естетизму, а також активних і неактивних розваг, але Д. Пайн і Д. Ґілмор додають також такий вимір, як освіта (рис. 4).

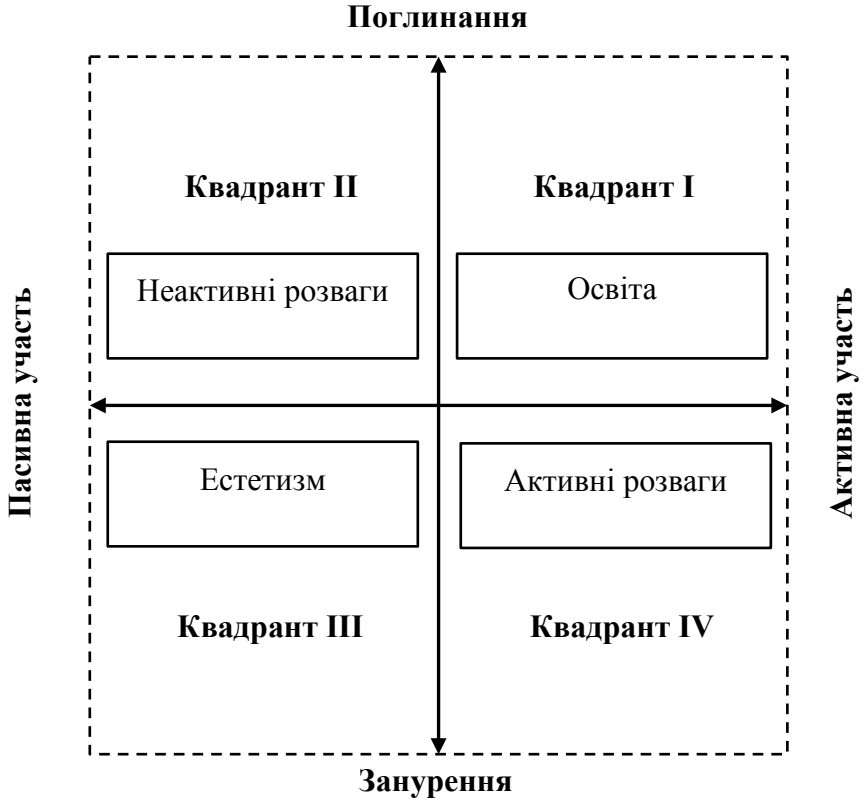

Рис. 4. Сфери досвіду в контексті споживання продуктів культури

Складено на основі узагальнення та адаптації [46]

На основі цих чотирьох сфер авторами роботи [46] розроблено типологію досвіду споживання, який компанія може створити. Також вони пропонують пов'язати з ним цілі, яких вона прагне досягти для задоволення споживчого попиту, разом із засобами для цього. У табл. 5 відображено таке бачення стосовно споживання продуктів культури та дозвілля.

Зазначені чотири сфери досвіду не можна вважати винятковими, оскільки природа меж між ними цілком може бути розмитою. Однак вони надають можливість організаціям і компаніям зробити комерційну пропозицію унікальною.

У межах даного напряму досліджень досвід визначається як момент, коли компанія навмисно використовує послуги як елементи для інсценування досвіду, а товари – як аксесуари, щоб подарувати своїм клієнтам незабутні враження [46].

Таке трактування підкреслює намір компанії справляти гарне враження. Іншими словами, компанія може або навіть повинна запропонувати досвід, досить яскравий і приємний, щоб споживач сприймав його як такий, що запам'ятовується.

Таблиця 5

Засоби досягнення цілей на основі сфер досвіду в контексті задоволення споживчого попиту на продукти культури та дозвілля

Елемент	**Сфери досвіду в контексті споживання продуктів культури та дозвілля**			
	неактивні розваги	**естетизм**	**освіта**	**активні розваги**
Попит	Відчути	Бути там	Навчитися	Займатися
Мета	Спонукати залишитися	Закликати	Навчити	Спонукати діяти
Засоби досягнення	Розважальна програма	Створити комфортну та цікаву атмосферу	Інформувати про діяльність; заохочувати до участі в пошуку знань	Закликати до участі
Приклад	Відвідування кінотеатру	Відвідування музею сучасного мистецтва	Відвідування відкритих університетських науково-популярних і науково-дослідних заходів	Відвідування парку розваг

Складено на основі узагальнення та адаптації [46].

У науковій літературі, присвяченій споживчому досвіду, якого набуває постмодерністський споживач, підкреслюється важливість не лише ситуації, у якій відбувається такий досвід, але й об'єктів, що беруть у ньому участь. Перш за все це дозволяє уточнити деякі аспекти, які необхідно враховувати, щоб зрозуміти споживача в межах досвіду споживання:

1. Індивід. Розглядається як вільна особистість із фрагментованою ідентичністю, що створює цінність і набуває досвіду, здатна залучати ресурси та навички для конкретної ситуації споживання.

2. Матеріальне, соціальне і темпоральне становище, в якому індивіду доводиться розвиватися.

3. Об'єкт, під яким розуміється не лише технічний пристрій, здатний передавати повністю чи частково досвід, але і його ціннісний зміст.

Доцільно розширювати рамки аналізованого досвіду споживання, оскільки він має місце не тільки до, під час і після споживання продукту, але також може

розглядатися в контексті безлічі мікродосвідів, що поєднують спільне та/або послідовне використання віртуальних і реальних пристроїв. Якщо розширення рамок досвіду є необхідним, то важче зрозуміти досвід споживання у всій його повноті, оскільки він може не тільки передаватися за допомогою різних пристроїв, але і бути різноспрямованим.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розгляд деяких способів, що стосуються визначення модальності доступу до споживчого досвіду. При цьому особливу увагу необхідно приділити значенню, яке надається об'єктам відповідно до різних проєкцій теорії споживчої культури.

Список використаних джерел

1. Гринько, Т., & Тімар, І. (2014). Імідж підприємств сфери послуг: сутність поняття та особливості формування. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*, *38*(1), 127-132.
2. Гринько, Т. В., & Крупський, О. П. (2015). Франчайзинг як інструмент формування організаційної культури туристичних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, *1*(163), 145-154.
3. Гудошник, О., & Крупський, О. (2022). Наука і комікси: від популяризації до дисципліни Comics Studies. *Історія науки і техніки*, *12*(2), 210-230. https://doi.org/10.32703/2415-7422-2022-12-2-210-230
4. Гудошник, О., & Крупський, О. П. (2023). Медійні можливості коміксів: сучасні інструменти формування та представлення організаційної культури. *European Journal of Management Issues*, *31*(1).
5. Павлов, Р. А. (2011). Вплив світової фінансової кризи на економіку віртуального світу Second Life. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, *2*(11), 309-316. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2691/2732
6. Павлова Т. С., Павлов Р. А., Левкович О. В. Моделі споживання коміксів як варіант постмодерністської соціально-економічної комунікації. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро, 2019. С. 313-324.
7. Arnould, E.J., Price, L. & Zinkhan G.M. (2004). *Consumers* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
8. Baudrillard, J. (1970). *La société de consommation*. Paris: Editions Gallimard.
9. Baudrillard, J. (1981). *Simulacres et simulation*. Paris: Editions Galilée.
10. Belk, R. (2014). Digital consumption and the extended self. *Journal of Marketing Management*, *30*(11-12), 1101-1118. https://doi.org/10.1080/0267257x.2014.939217
11. Bigné, E., & Decrop, A. (2018). Paradoxes of Postmodern Tourists and Innovation in Tourism Marketing. In E. Fayos-Solà, & C. Cooper (Eds), *The Future of Tourism* (pp. 131–154). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-89941-1_7
12. Bourgeon-Renault, D., & Filser, M. (1995). Les apports du modèle expérientiel à l'analyse du comportement dans le domaine culturel: une exploration conceptuelle et méthodologique. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, *10*(4), 5-25. https://doi.org/10.1177/076737019501000401
13. Castéran, H., & Roederer, C. (2018). Impact de l'expérience vécue sur la fréquentation d'un évènement : les leçons du marché de Noël de Strasbourg. *Décisions Marketing*, *90*, 91-110. https://doi.org/10.7193/dm.090.91.110

14. Collin-Lachaud, I. (2022). *Rêvolutions du commerce dans une société en transition*. Caen: EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.colli.2022.01
15. Cova, B., & Cova, V. (2009). Les figures du nouveau consommateur: une genèse de la gouvernementalité du consommateur. *Recherche et Applications En Marketing*, *24*(3), 81-100. https://www.jstor.org/stable/26893832
16. de Certeau, M. (2019 [1980]). *L'invention du quotidien*. Tome I: Arts de faire. Paris: Gallimard.
17. Decrop, A. (2008). Les paradoxes du consommateur postmoderne. *Reflets et Perspectives de La Vie Économique*, XLVII(2), 85-93. https://doi.org/10.3917/rpve.472.0085
18. Derbaix, M., Bourgeon-Renault, D., Jarrier, E., & Petr, C. (2017). Transmedia Experience and Narrative Transportation, *Journal of Marketing Trends, Digital Issue-Marketing of Arts*, *4*(2), 39-48.
19. Dholakia, N., & Fırat, A. F. (2018). Postmodernism and critical marketing. In M. Tadajewski, M. Higgins, J. Denegri-Knott, & R. Varman (Eds), *The Routledge Companion to Critical Marketing* (pp. 37-48). London: Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315630526-2
20. Fabris G. (2006). *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. Milano: Franco Angeli.
21. Firat, A. F. (1991). The Consumer in Postmodernity. In R. H. Holman, & M. R. Solomon (Eds), *Advances in Consumer Research* (pp. 70-76). Provo: Association for Consumer Research.
22. Firat, A. F., & Venkatesh, A. (1995). Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption. *Journal of Consumer Research*, *22*(3), 239-267. https://doi.org/10.1086/209448
23. Flacandji, M. (2016). De l'expérience au souvenir de l'expérience : étude des invariants et des décalages entre parcours de magasinage et souvenir immédiat. *Management & Avenir*, *86*, 79-100. https://doi.org/10.3917/mav.086.0079
24. Fuschillo, G., Cayla, J., & Cova, B. (2022). Brand magnification: when brands help people reconstruct their lives. *European Journal of Marketing*, *56*(3), 768-798. https://doi.org/10.1108/ejm-09-2020-0722
25. Garcia, K., Aurier, P., & Rodhain, A. (2019). Co-creating a wine: a dyadic approach to consumer experiential value and SME value creation. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, *36*(3), 274-291. https://doi.org/10.1504/ijesb.2019.097733
26. Hetzel, P. (2002). Planète conso: *Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*. Paris: Economica.
27. Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, *46*(3), 92-101. https://doi.org/10.1177/002224298204600314
28. Holbrook, M. (1998). *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. London: Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203010679
29. Holbrook, M. B. (2018). Essay on the origins, development and future of the consumption experience as a concept in marketing and consumer research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *21*(4), 421-444. https://doi.org/10.1108/qmr-04-2018-0041
30. Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, *9*(2), 132-140. https://doi.org/10.1086/ 208906
31. Holbrook, M. B., & Hirschman, E.C. (1992). *Postmodern consumer research. The study of consumption as text*. Newbury Park: Sage.
32. Holt, D. B. (1995). How Consumers Consume: A Typology of Consumption Practices. *Journal of Consumer Research*, *22*(1), 1-16. http://www.jstor.org/stable/2489696
33. Hota, M., & Derbaix, M. (2016). A real child in a virtual world: Exploring whether children's participation in MMORPGs transforms them into virtual retail shoppers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *44*(11), 1132-1148. https://doi.org/10.1108/ijrdm-12-2015-0183
34. Jaakkola, M. (2022). *Reviewing Culture Online*. Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/ 978-3-030-84848-4

35. Lane K. E. (2018*). Age of the geek: depictions of nerds and geeks in popular media*. Cham: Palgrave Macmillan.
36. Lemoine, J. F. (2003). Vers une approche globale de l'atmosphère du point de vente. *Revue française du marketing*, *194*, 83-101.
37. Lipovetsky, G. (1983). *L'ère du vide: essais sur l'individualisme contemporain*. Paris: Éditions Gallimard.
38. Lombart, C., Labbé-Pinlon, B., Filser, M., Antéblian, B., & Louis, D. (2018). Regional product assortment and merchandising in grocery stores: Strategies and target customer segments. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *42*, 117-132. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.02.002
39. Mencarelli, R., Chaney, D., & Pulh, M. (2019). Consumers' brand heritage experience: between acceptance and resistance. *Journal of Marketing Management*, 36(1-2), 30-50. https://doi.org/10.1080/0267257x.2019.1692057
40. Michaud-Trévinal, A., & Stenger, T. (2018). Pour un renouvellement du concept de situation: le cas de la situation de shopping en ligne à domicile. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, *33*(4), 27-49. https://doi.org/10.1177/0767370118767101
41. Mimoun, M. S. B., Ouvry, M., & Poncin, I. (2015). Beyond Place Sharing, The Shopping Experience of Tourists and Natives: The Case of the Medina of Sousse. In D. Sharma (Eds), *Cultural Perspectives in a Global Marketplace*. (pp. 131-132). Cham: Springer.
42. Passebois Ducros, J., & Euzéby, F. (2020). Investigating consumer experience in hybrid museums: a netnographic study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *24*(2), 180-199. https://doi.org/10.1108/qmr-07-2018-0077
43. Pavlov, R., Grynko, T., Pavlova, T., Levkovich, O., & Pawliszczy, D. (2020). Influence of monetary information signals of the USA on the Ukrainian stock market. *Investment Management and Financial Innovations*, *17*(4), 327-340. doi:10.21511/imfi.17(4).2020.28
44. Pavlova, T., Pavlov, R., & Khmarskyi, V. (2021). Moral emotions phenomenon with positive valence as a social behavior incentive. *Epistemological Studies in Philosophy, Social and Political Sciences*, *4*(2), 26-36. https://doi.org/10.15421/342119
45. Pine, J. B., & Gilmore, J. H. (2007). *The Experience Economy: Work is Theatre and Every, Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.
46. Pine, J. B., & Gilmore, J. H. (2020) *The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money*. Boston: Harvard Business Review Press.
47. Pulh, M., Mencarelli, R., & Chaney, D. (2019). The consequences of the heritage experience in brand museums on the consumer–brand relationship. *European Journal of Marketing*, *53*(10), 2193-2212. https://doi.org/10.1108/ejm-03-2017-0233
48. Roederer, C. (2012). Contribution à la conceptualisation de l'expérience de consommation : émergence des dimensions de l'expérience au travers de récits de vie. *Recherche et Applications En Marketing*, *27*(3), 81-96. http://www.jstor.org/stable/43608467
49. Schau, H. J., Muñiz, A. M., & Arnould, E. J. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, *73*(5), 30-51. http://www.jstor.org/stable/20619045
50. Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67. https://doi.org/10.1362/026725799784870496
51. Tiercelin, A., & Remy, E. (2019). The market between symbolic violence and emancipation: The case of female hardcore gamers. *Recherche et Applications En Marketing (English Edition)*, *34*(2), 24-41. https://doi.org/10.1177/2051570718822190
52. Trizzulla, C. (2022). La pluralité des goûts et des pratiques dans le secteur des arts et de la culture. In D. Bourgeon-Renault (Eds), *Théories et pratiques du marketing de la culture et du tourisme dans un contexte d'innovation*. (pp. 40-62). Caen: EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.bourg.2022.02.0040
53. Vanheems, R., & Lelart, C. (2015). *Réussir sa stratégie cross et omni-canal: Pour des marques et des entreprises connectées*. Caen: EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.vanhe.2015.01

І. Є. Семенча

МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ БІЗНЕСУ З УРАХУВАННЯМ ЗАКОНУ РОЗВИТКУ СИСТЕМ

Будь-яка система, економічна, зокрема, передбачає певну організацію, яка, час від часу, потребує діагностики, тобто, визначення, в якому стані вона знаходиться і чи не потрібно розпочинати регулювання системи. Особливої актуальності такі, здавалось би на перший погляд, очевидні задачі та процеси, набувають в критичних умовах, в умовах різких та неочікуваних змін, на які не можливо швидко вплинути та змінити. Останні роки для України стали саме такими. Анексія значних територій, початок воєнних дій на Сході України у 2014 році, епідемія COVID у 2019 році, початок повномасштабної війни, розв'язаної країною-агресором у 2022 році – все це з нарощуваною силою руйнівним чином впливало і на економічну макро-ситуацію в країні, і на стан окремих бізнесів.

Крім того, треба розуміти, що кожний бізнес під впливом зовнішніх чинників проходить і свій, індивідуальний шлях розвитку. В залежності від сукупного впливу цих станів (зовнішнього та внутрішнього) і буде визначатись потреба в організації та здійсненні ефективних управлінських впливів.

Отже, вважаємо не випадковим, що саме в ці останні роки в Україні з’явилось достатньо праць, що присвячені розгляду змісту поняття «розвиток» та характеристиці його етапів. Зокрема, це праці: Вініченко О. М., Клименко Л. В., Халахур Ю. Л., Загороднюк О. В. Надтока Т. Б., Какуніна Г. А., Плугіна Ю. А., Побережний Р. О., Побережна Н. М., Раєвнєва О. В., Аксьонова І. В., Свидло Г. І., Дакус А. В., Сімченко Н. О., Погорєлов Ю. С, Горіна Г. О., Занора В., Коняга А. В., Дунда С. П., Сірко А. Ю., інших. Внесок кожного з авторів проаналізуємо пізніше, але, в цілому, потрібно сказати, що немає сталого підходу, який би облегшив завдання для бізнесу у подоланні такого важливого етапу регулювання діяльності як діагностика стану бізнесу.

Мета роботи полягає у розробці методики економічної діагностики стану бізнесу з врахуванням закону розвитку систем.

Така постановка мети дослідження спирається на основи теорії систем, комплексний підхід у розв'язанні складної економічної задачі, на застосування методів індукції і дедукції, узагальнення та порівняння.

Відомо, що будь-яка економічна система є динамічною, отже, їй притаманне таке явище як розвиток. Аналіз показав, що змістовне наповнення цього поняття також еволюціонувало з роками, із зміною економічних умов, із появою нових суспільно-економічних та технічних сторін життя. Особливо це стало помітно останні роки. Розглянемо, як формувалась наукова думка навколо цього поняття (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення категорії «розвиток» за авторами

Автори	**Підходи за [11]:**				
	філософ-ський	**онтогенез-ний**	**фактор-ний**	**соціально-економіч-ний**	**стратегіч-ний**
Еволюція терміну «розвиток»					
Клименко Л. В., Халахур Ю. Л., Загороднюк О. В. [1]		+	+	+	
Надтока Т. Б., Какуніна Г. А. [1]			+	+	
Плугіна Ю. А. [2]				+	
Побережний Р. О., Побережна Н. М. [1]	+	+			
Раєвнєва О. В., Аксьонова І. В., Свидло Г. І. [3]					+
Дакус А. В., Сімченко Н. О. [4]		+	+		
Вініченко О. М. [5]	+	+			
Погорєлов Ю. С. [6,7]		+	+	+	+
Горіна Г. О. [8]			+		
Занора В. [9]		+		+	
Коняга А. В. Дунда С. П. [10]		+			
Сірко А. Ю. [11]		+			

Джерело: складено автором.

Згідно табл. 1 можна побачити, як різні науковці пояснювали поняття «розвиток» за підходами, запропонованими Сірком А. Ю. у [11], як змінювалась

методика щодо його опису, який з часом набував все більш глобального, комплексного значення. Так, наприклад, в праці Клименко Л. В., Халахур Ю. Л., Загороднюк О. В., термін «економічний розвиток підприємства» пояснюється у локальному та глобальному значеннях [1]. В локальному значенні, на їх погляд, підприємство виступає як стан чи результат зміни з переходом на новий якісний або кількісний рівень під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. В глобальному ракурсі широке значення поняття «розвиток суб'єкта господарювання» показане як незмінне, незворотне явище, що характеризується як безперервна послідовна зміна за тих самих чинників. Сутність економічного розвитку показана на рис. 1, де можна побачити взаємозалежність його структурних складових частин.

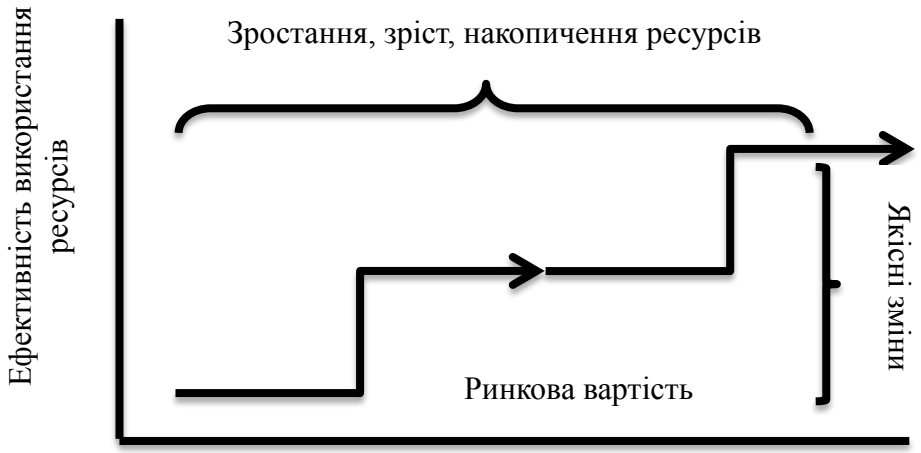

Рис. 1. Траєкторія формування взаємозалежності структурних складових частин економічного розвитку підприємств [1]

Так, на рис. 1 видно, як ефективність використання ресурсів підприємства, тобто якісні зрушення, з часом змінюються загальним його зростанням в ринковій вартості. Це є однією з важливих сутностей економічного розвитку.

Сучасний погляд на економічний розвиток показано в праці Занори В. [9], де відображено перехід від розуміння цього терміну лише як похідної функціонування підприємства до змін заради функціонування та подальшого розвитку.

Верхоглядова Н. І. та Кононова І. В. у [12] додали, що за своєю сутнісною компонентною розвиток може бути представлений як процесний, динамічний, та трансформаційний, що виходить із зовнішніх факторів середовища.

За результатами аналізу цих праць можна додати, що за результативно-наслідковою компонентною відбувається поділ розвитку на: спрощений, кількісний, якісний, комбінований, адаптаційний та комплексний. Такий поділ перетинається з позицією Сірка А. Ю. [12], де змістовну сутність категорії «розвиток підприємства» пропонується розглядати як сукупність змін, характер змін, стан чи результат змін та процес. Значення такого підходу для діагностики ми розглянемо трохи далі.

В працях Богатирьова І. О. та Запасної Л. С. відмічено, що за цих параметрів розвиток може мати як прогресивну, так і регресивну форму, а Занорою В. додано, що характер змін може бути негативним, нейтральним та позитивним [12–14].

Вище перераховані науковці запропонували різноманітні класифікації видів розвитку підприємства, що було узагальнено у вигляді табл. 1.2:

Необхідність визначення такої багатоаспектної класифікації полягає в тому, аби систематизувати й структурувати змістовні та факторні критерії розвитку, та свідомо розробляти підходи щодо більш чіткої діагностики етапів розвитку та організації ефективного управління ним.

В будь-якому разі, треба відмітити, що саме це поняття є інтегральним, тому при здійсненні діагностики обов’язково потрібно враховувати стадії розвитку як системоутворюючу характеристику сучасного бізнесу. Таку ж думку висловлює і Вініченко О. М. у [5, с. 55], який зазначив, що системоутворюючі характеристики розвитку підприємства є: 1) досить складні і мають різний ступень невизначеності; 2) носять інноваційний характер; 3) передбачають структурні зміни у всіх сферах діяльності підприємства; 4) ґрунтуються на ресурсних обмеженнях; 5) узгоджуються с критеріями розвитку підприємства; 6) мають довгострокові та важкозворотні наслідки; 7) переводять підприємство з його сучасного стану в бажане чи прогнозоване майбутнє. Звісно, це багатошарова, багатоваріантна, багатокритеріальна задача дуже високого ступеня складності та

невизначеності. Саме тому, потрібно багато уваги приділяти питанням діагностики, щоб марно не витрачати ресурси, втрачаючи при цьому вартість підприємства (рис. 1).

Таблиця 2

Класифікація видів розвитку підприємства

Ознака	Види розвитку підприємства
За сферою впливу	економічний, організаційний, техніко-технологічний, соціальний, екологічний
За характером перетворень	екстенсивний, інтенсивний, прогресивний, регресивний
За тривалістю	поточний, короткостроковий, довгостроковий
За швидкоплинністю	еволюційний (рівномірний), революційний
За відкритістю	відкритий, латентний
За адаптаційними характеристиками	адаптивний, реактивний, випереджаючий, дивергенційний
За метою впливу	простий, розширений
За можливістю керування	керований, некерований
За вектором розвитку	векторний (лінійний), хаотичний
За стабільністю	сталий, циклічний, спіральний, нестабільний, стійкий, нестійкий
За масштабами	внутрішній (локальний), зовнішній (глобальний)
За можливістю впровадження нововведень	інноваційний, консервативний
За рівнем невизначеності	прогнозований, біфуркаційний, випадковий
За змістом показників	якісний, кількісний
За можливістю управління змінами	контрольований, неконтрольований
За складністю змін	елементарний, інтегральний, системний
За обмеженістю	обмежений, розширений
За видом потенціалу	виробничий, фінансовий, комунікаційний, інноваційний, маркетинговий, управлінський, мотиваційний, трудовий

Джерело: складено автором на основі [1; 5; 8].

Сам закон розвитку є універсальним та показує послідовність і зміну етапів, особливості зміни та настання прогресивної та регресивної фази в розвитку будь-якої системи. Є багато підходів щодо поділу процесу розвитку на етапи. Це

дослідження не має на меті розглядати саме це, тому просто підкреслимо, що в економічній теорії ці етапи прийнято називати «стадії життєвого циклу підприємства». І такі стадії можуть мати різну назву та різні змістовні трактування. Наприклад, Баланович А. М. у [16] виділяє такі стадії розвитку бізнесу: стадія запуску; стадія росту; стадія зрілості; стадія занепаду; смерть або можливе відновлення.

А в кожний конкретний момент часу бізнес знаходиться в певному економічному стані. Тобто, економічний стан є дискретним відображенням якісних та кількісних економічних характеристик. Дискретність передбачає відображення (зліпок) певного етапу економічного життя підприємства, логічно вписаного у процес розвитку. Отже, не може бути відірваним від інтегральних процесів соціально-економічних систем від макро- до мікрорівня.

Таким чином, враховувати особливості впливів процесів, що відбуваються на кожному з етапів розвитку, треба обов'язково. Інакше, менеджмент підприємства постійно отримуватиме хибні інформаційні та економічні дані та вибудовуватиме невірні управлінські рішення.

Отже, далі розглянемо методику діагностики економічного стану підприємства з врахуванням особливостей закону розвитку систем.

Методику діагностики економічного стану підприємства з врахуванням особливостей закону розвитку систем представимо у вигляді схеми (рис. 2).

Як зазначали раніше у [17, с. 27] і за схемою рис. 2, першим етапом діагностики потрібно проаналізувати зміст змін, які відбуваються в соціально-економічній системі (тобто, на підприємстві) в момент здійснення діагностики. І тут треба пригадати підхід Сірка А. Ю. [12] та розглянути, що означатимуть складові змін для підприємства в ракурсі проведення аналізу змін (табл. 3).

Крім того, на першому етапі методики дуже важливим є порядок аналізу. Спочатку треба проводити аналіз змін, що відбулися за аналізований період у зовнішньому середовищі, адже саме воно визначає необхідність змін.

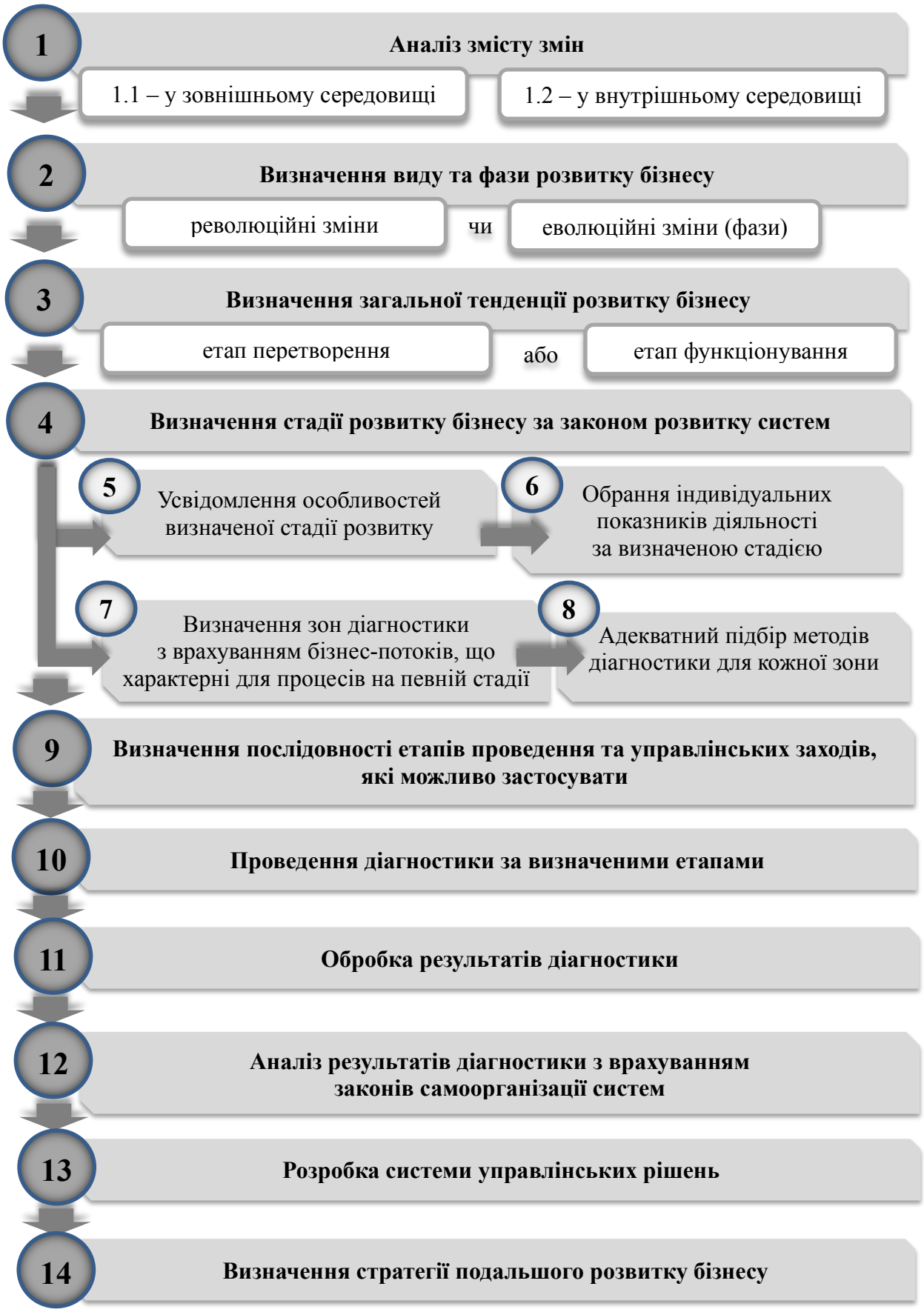

Рис. 2. Методика діагностики економічного стану підприємства з врахуванням особливостей закону розвитку систем

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3

Характеристика, особливості та реалізація складових змін в діяльності бізнесу в ході проведення аналізу змін

Складові (за Сірком А.)	**Характеристика складової**	**В чому відображається в ході аналізу**	**В чому реалізується**
Сукупність змін	Перелік всіх можливих даних із всіх потоків в діяльності бізнесу та їх відповідність межам, нормам, граничним значенням	Структура критичних для бізнесу економічних показників, регламенти, нормативи, допускові рівні ризиків	Прийнятий пакет документів та графік контролю їх виконання
Характер змін	Спостереження (фіксація, аналіз) за тенденціями змін	Статистичний аналіз економічних даних	Висновок про прогресивний чи регресивний рух
Стан\результат змін	Результати діяльності бізнесу в момент тут та зараз	Набір даних конкретних показників в момент тут та зараз, що фіксує стан бізнесу	Позитивна динаміка
Процес змін	Безпосередній перевід стану бізнесу із одного положення в інше. Тобто, з економічної точки зору передбачається безпосереднє виконання нових дій у відповідності до обґрунтованих та прийнятих раніше рішень	Визначена система ресурсів, відповідальностей та напрямків дій	Стратегія діяльності

Джерело: розроблено автором.

Сама система, в якому стані вона б не була, характеризується інертністю та сама не приходить до усвідомлення необхідності змін, адже будь-яка система повинна за будь-яких умов зберігати цілісність, а зміни завжди можуть наразити її на ризики руйнації. Отже, захисні механізми систем налаштовані на те, щоб система протидіяла змінам. І зміни можуть початися тільки під зовнішнім впливом, який неможливо буде проігнорувати. Саме тому в ході діагностики спочатку рекомендується проаналізувати зміни у зовнішньому середовищі, а потім подивитись, як вони можуть відобразитися та яким чином (по силі, кількості та якості) вплинути на стан внутрішнього середовища.

Отже, тільки після того, як проаналізували та зафіксували зміст змін, які відбуваються в соціально-економічній системі в момент здійснення діагностики (див. табл. 3), можна безпосередньо переходити до другого етапу методики.

Другий крок діагностики – визначення виду та фази розвитку бізнесу.

На цьому етапі можуть бути один чи декілька кроків в залежності від того, які дані зібрані при аналізі стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Отже, перший етап є базою для наступних дій аналізу.

Варіант 1. Якщо, проаналізувавши стан зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу, визначили, що впливи дуже вагомі, а ризики піднімаються до високого або катастрофічного рівня, тоді стає зрозумілим, що потрібно обирати революційний шлях ведення бізнесу, який передбачає різку та термінову зміну стану системи, термінових рішень та рішучих дій по їх впровадженню. І така ситуація, звісно, буває не так часто, пов'язана, як правило, із різкими непередбачуваними зовнішніми змінами, які не були закладені в можливі сценарії впровадження стратегії бізнесу.

Прикладом такої ситуації як раз і може стати початок повномасштабних бойових дій в Україні у лютому 2022 року. Мало хто до останніх годин перед нападом не міг допустити, що такий наступ на Україну взагалі можливий. Не була готова економіка до масштабних руйнацій підприємств та логістичних ланцюгів, відключень живлення та реальною загрозою життя та здоров'я працівників, тощо. Не був готовий і сам бізнес.

Колектив дослідників ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій» проводив щомісячне опитування бізнесу під час війни. За результатами такого дослідження визначили загальні показники ділового клімату та кон'юнктури в Україні за перші місяці повномасштабної війни у 2022 р. [18, с. 4]:

– Індекс поточної фінансово-економічної ситуації становив -0,36. 47,4% опитаних оцінили поточну фінансово-економічну ситуацію на підприємстві як погану. Очікування на перспективу протягом шести місяців позитивні, хоча спостерігається високий рівень невизначеності;

– Індекс загальноекономічного середовища був дуже низький (-0,54), що означає домінування негативних оцінок над позитивними. 60,7% респондентів оцінили поточне ділове середовище як погане. Прогнози на майбутні шість

місяців були більш оптимістичними. Індекс очікуваних змін ділового середовища становив 0,01;

– зафіксовано високий рівень невизначеності. Більше половини опитаних не змогли дати прогнози на шість місяців наперед. Високий рівень невизначеності для короткострокової перспективи. Особливо високий рівень невизначеності щодо заборгованостей. Більше четверті опитаних не змогли дати прогноз динаміки дебіторської та кредиторської заборгованостей у наступні 1–2 місяці;

– у квітні 2022 року порівняно з довоєнним періодом 10% підприємств припинили діяльність. Решта бізнесів переважно скоротили виробництво;

– у квітні 2022 року лише 15% опитаних працювали на повну (або більшу) завантаженість виробничих потужностей порівняно з довоєнним періодом.

Ще зазначимо, що далі революційну фазу розвитку розглядати не будемо, адже ця фаза є дуже специфічною та потребує проведення окремого дослідження.

Варіант 2. Якщо, проаналізувавши стан зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу, визначили, що впливи є, але вони передбачувані, або незначні за силою, то тоді бізнес іде по еволюційному шляху розвитку, який, як відомо, характеризується поступовими змінами, які розтягнуті в часі та можуть бути прораховані та прогнозовані.

Такий варіант розвитку передбачає наявність фаз.

Якщо підприємство, працюючи певний термін, демонструє позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників, прибутковість, рентабельність, нарощення обсягів продажу, збільшення виробничих потужностей без втрати якості продукції, займає тривалий час провідні позиції серед конкурентів на ринках збуту, то тоді підприємство знаходиться на прогресивній фазі еволюційного розвитку бізнесу.

Як приклад до прогресивної фази еволюційного розвитку бізнесу розглянемо динаміку фінансових результатів ПрАТ «СК «Глобал Гарант» (рис. 3) протягом 2016-2019 рр. (з 2020 року, як вже зазначали вище, почалося загострення кризових загальносвітових явищ, тому більш свіжі дані було вже наводити не коректно як ілюстрацію до сказаного).

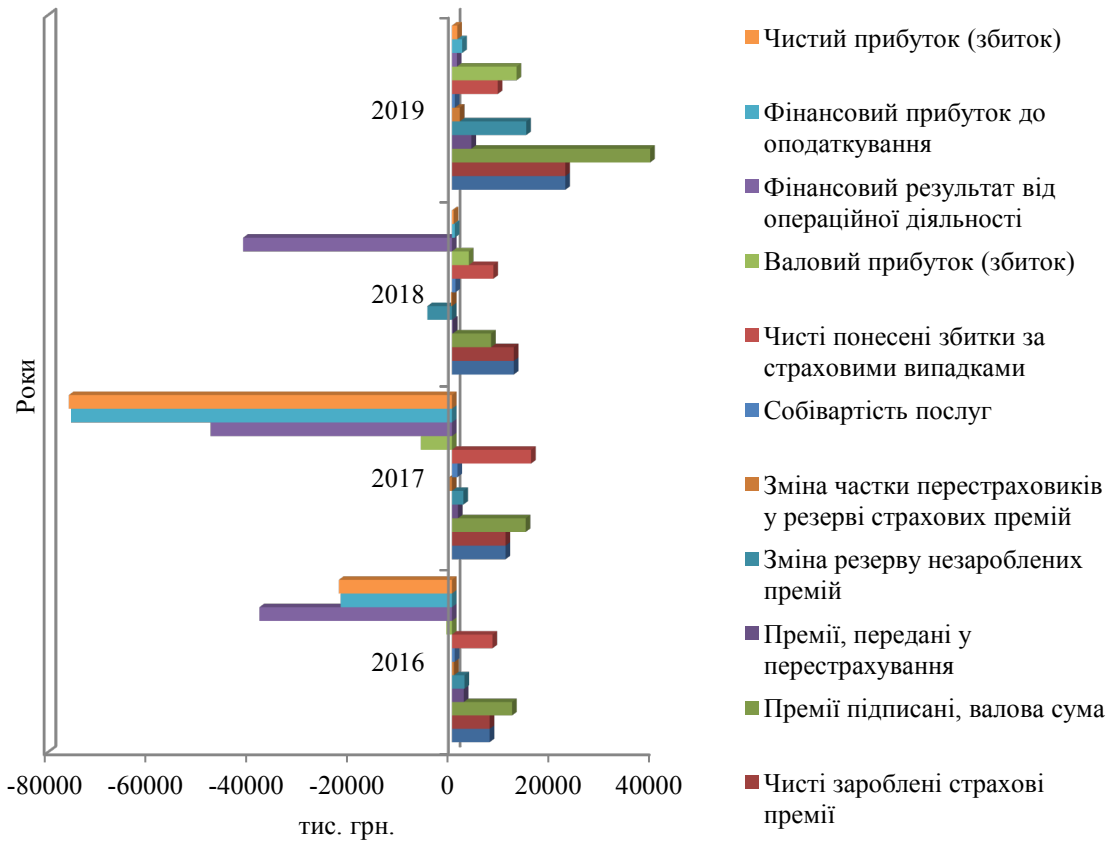

Рис. 3. Динаміка фінансових результатів ПрАТ «СК «Глобал Гарант» протягом 2016-2019 рр.

Джерело: складено автором за [19]

Як бачимо з рис. 3, у 2019 році прослідковуються досить позитивна динаміка щодо фінансових результатів діяльності страховика. Таким чином відбулося зростання наступних показників: чистий дохід від реалізації послуг збільшився на 10196 тис. грн порівняно з 2018 роком та відповідно чисті валові премії; відбулося збільшення резерву незароблених премій на 103,02%; фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 100,02% за рахунок інших фінансових доходів.

Якщо підприємство, працюючи певний термін, демонструє негативну або нестабільну динаміку основних фінансово-економічних показників, зниження обсягів продажу, значну плинність персоналу, зниження доходів, обмеження ресурсної бази, інші нестабільні прояви, то тоді підприємство знаходиться на якомусь з етапів регресивної фази еволюційного розвитку бізнесу.

Як приклад до регресивної фази еволюційного розвитку бізнесу розглянемо динаміку фінансово-економічних показників АТ «Дніпровагонрембуд» за 2017-2021 роки (рис. 4).

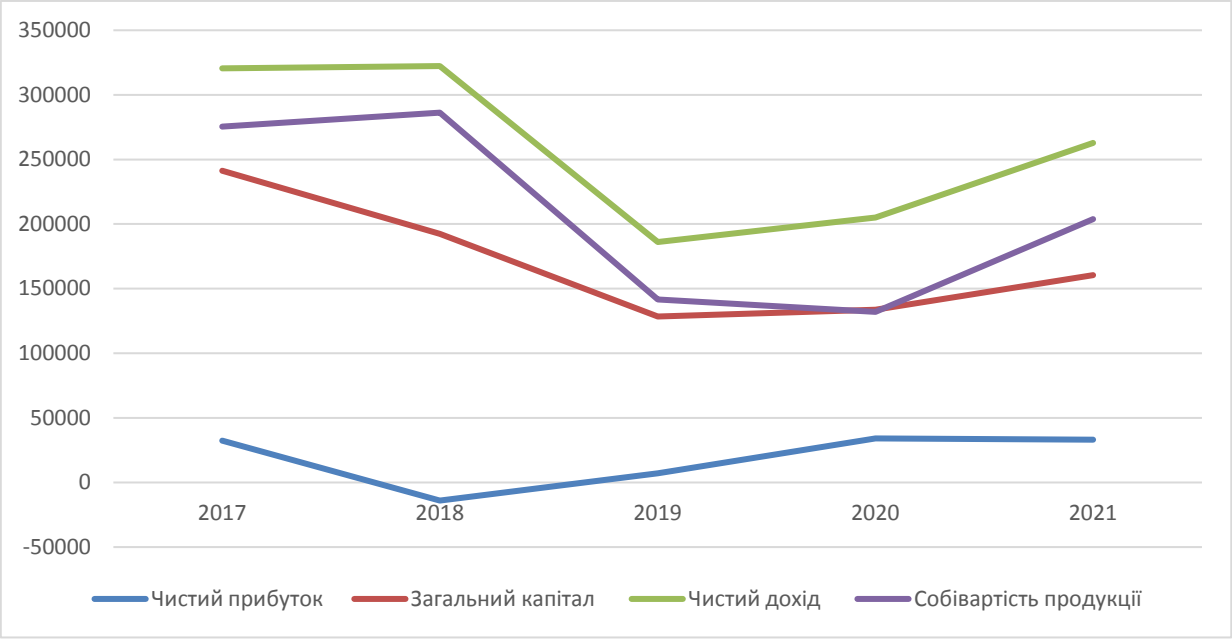

Рис. 4. Динаміка фінансово-економічних показників АТ «Дніпровагонрембуд» за 2017-2021 роки

Джерело: складено автором за матеріалами [20]

На рис. 4 видно значне просідання показників у 2019 році та покращення ситуації у 2020-2021 роках. Частково спад спричинили низькі прибутки підприємства 2018 році. Спад собівартості продукції 2019 року, який частково пов'язаний зі зниженням цін на металургійну продукцію та енергоносії.

Зрозуміло, що прогресивна та регресивна фази еволюційного розвитку бізнесу відрізняються одна від одної та є діаметрально протилежними за характером та особливостями прояву. І методика діагностики буде показувати різні дані та передбачає підбір різних за змістом та функціями методів як діагностики, так і ефективного управління таким станом. Крім того, треба розуміти, що кожна з цих фаз не може бути оцінена категоріями «позитивна економічна ситуація» чи «негативна економічна ситуація», бо будь-який стан розвитку за дуже короткий термін може втратити свою позитивність та перетворитися на кризовий та, навпаки,

вдало та вчасно скориставшись ситуацією «у економічній ямі», може швидко отримати прибуток та відкрити нові можливості для обходу кризи.

Третій крок діагностики – визначення загальної тенденції розвитку бізнесу.

На цьому етапі потрібно визначити положення бізнесу на кривій розвитку та зафіксувати, який момент свого розвитку проходить бізнес – період перетворення чи період функціонування (рис. 5).

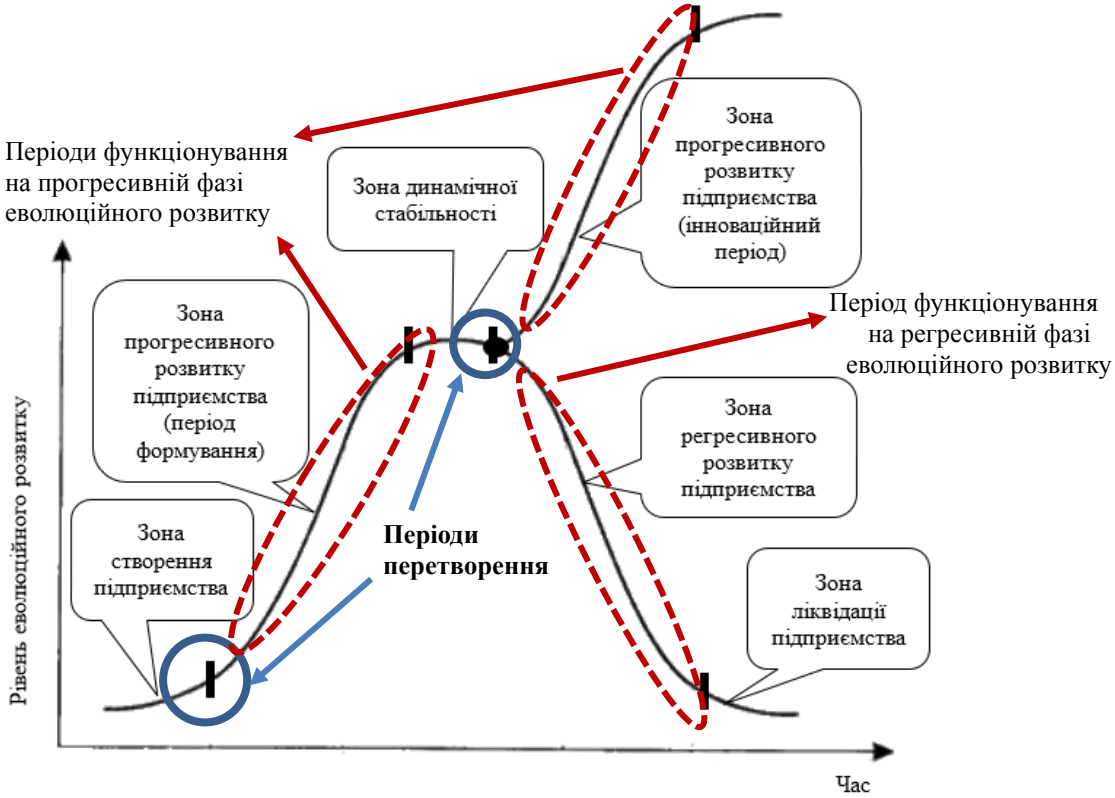

Рис. 5. Періоди перетворення та функціонування на кривій еволюційного розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором

Далі спробуємо розібрати різницю між цими періодами кривої розвитку.

Перетворення ще можна визначити як період переходу від одного стану системи до іншого (див. рис. 5, зони періодів перетворення). Під перетворенням, згідно тезауруса у [17, с. 98], розуміємо синхронну працю суб'єкта управління (керівництва підприємства) щодо прийняття та реалізації рішень з метою здійснення відображення, тобто через відносини формування уявлень про функції, зв'язки, закони та сутність системи у середовищі. Таким шляхом за допомогою

перетворення керуюча система здійснює зміни суттєві, впливові для загальної траєкторії шляху бізнесу, причому не тільки свої, а й, в кінцевому рахунку, всіх над- та підсистем у системному ланцюгу «світова економіка – економіка ЄС – національна економіка – регіональна економіка – економіка підприємства (бізнесу) – економічні показники діяльності підрозділу – показники діяльності посадової особи». Так перетворення на мікрорівні за сукупним інтегральним принципом завжди впливають на загальні перетворення макрорівня.

Під функціонуванням (див. рис. 5, зони періодів функціонування) будемо розуміти період розвитку бізнесу, на якому відбувається організація діяльності підприємства з врахуванням нових підходів, запроваджених в період перетворення.

Як бачимо на рис. 5, періоди перетворення доволі короткострокові за часом протікання. Крім того, саме в періоди перетворення система має змогу не просто внести корективи у діяльність, а застосувати нові підходи, методи, технології, тобто, впровадити інновації в свою повсякденну діяльність. Тому в діагностиці потрібно пильнувати та ні в якому разі не проґавити його початок, щоби вчасно запровадити інноваційні зміни в діяльності. Цей період завжди в еволюційному розвитку передує тривалішому періоду функціонування та забезпечує базу для подальшого прогресивного шляху розвитку. Отже, спочатку перетворення, а тільки після цього – функціонування.

Проходження через такі етапи характерне для кожного витка кривої розвитку, тому вчасна діагностика положення бізнесу та тому чи іншому етапі є дуже важливим завдання для забезпечення ефективного їх проходження та виходу на прогресивну фазу. Якщо менеджмент підприємства в діагностиці не буде визначати, на якому з періодів знаходиться, може наразити бізнес на початок біфуркаційного періоду, втратити керованість та потрапити на регресивну фазу, де поставатимуть зовсім інші проблемні питання виводу бізнесу з кризи.

Четвертий крок діагностики – визначення стадії розвитку бізнесу за законом розвитку систем.

Періоди розвитку, як було визначено вище, вказують на загальні тенденції, які відбуваються з бізнесом. Вони дають змогу зрозуміти, за якими загальними

особливостями рухається система, які глибинні процеси відбуваються в бізнесі, до чого потрібно готуватись менеджменту. Кожний з періодів відтворює притаманні саме йому стадії розвитку. Отже, робимо висновок, що якщо правильно визначений період розвитку, то діагностика стадії розвитку бізнесу звужується до конкретних варіантів. Розглянемо ці варіанти:

1) період перетворення: зона створення бізнесу, етап стратегічного планування зони динамічної стабільності, етап впровадження інноваційних змін зони прогресивного розвитку;

2) період функціонування: етап формування бізнесу зони прогресивного розвитку, більшість зони динамічної стабільності, зона регресивного розвитку.

Вірне визначення стадії розвитку, на якій знаходиться бізнес, буде залежати від знання топ-менеджментом компанії основних характеристик, притаманних кожній стадії. Ці характеристики випливають з особливостей періодів, процесів та станів, які відбуваються в кожній підсистемі бізнесу при цьому.

П'ятий крок діагностики – усвідомлення особливостей визначеної стадії розвитку.

Без усвідомлення взагалі неможливо говорити про розуміння того, що відбувається з бізнесом, бачення, до чого готуватись, про розробку адекватних та вчасних планів дій по забезпеченню ефективної діяльності компанії.

Тому на цьому етапі бажано використовувати якісні методи оцінювання та обґрунтування рішень: дерево рішень, діаграму Ісікава, причинно-наслідкове дерево, метод «Краватка-метелик», подібні до них. Їх застосування допоможе менеджменту розібратися з ознаками того, що відбувається на даному етапі розвитку, визначити причини, що породили саме такі зміни, призвели саме на цей етап, отримати відповідь про можливі наслідки, якщо вчасно не відреагувати та не скоригувати траєкторію руху.

Усвідомлення також передбачає врахування основних законів, за якими діє бізнес як система, здатна до самоорганізації:

1. Закон збереження енергії: жодна матеріальна система не може розвиватися або функціонувати, не споживаючи енергії. Енергія в бізнесі – це, перш за все,

гроші, фінансове забезпечення та спроможність поповнення. Адже, як сказано, за законом, бізнес не зможе ефективно функціонувати та розвиватись. Крім того, енергетичний показник бізнесу – це діяльність людей, їх мотивація на виконання поставлених перед ними завдань. Саме через рух персоналу відбувається рух всіх бізнес-процесів, задіються всі інші ресурси для отримання кінцевого продукту. Отже, готовність до продуктивної праці потрібно підтримувати на підприємстві завжди, щоб не порушувався цей закон. Інакше, менеджмент наражає підприємство на ризики втрати керованості, втрати спроможностей просуватись за розробленими планами або, взагалі, на ризики зупинки діяльності.

2. Закон балансу припливу-відтоку ентропії: зміна рівня впорядкованості системи за певний період визначається рівнем зміни ентропії в системі за даний період, упорядкованість системи зростає при зменшенні ентропії в системі й знижується при її рості. Цей закон, як правило, в бізнесі автоматично виконується, адже баланс витрат та доходів – це повсякчасне економічне завдання, що вирішується бізнесом. Взагалі-то, збереження балансу у всіх підсистемах підприємства – це дуже важливе системотворче завдання. Відомо, що дисбаланс призводить до необхідності, по-перше, визначити, що це за дисбаланс, по-друге, визначити причини, що його спричинили, по-третє, розробити методи його усунення, по-четверте, вдало впровадити рішення та досягнути балансу. А це прямі витрати – часу, робочої сили, фінансового ресурсу, виробничих спроможностей. І такі витрати не виправдані, адже спричинені із самого початку не розумінням дії закону, а не об’єктивними причинами функціонування підприємства. Краще та економічно ефективніше, просто не допускати перекосів за допомогою щоденного моніторингу стану.

3. Закон оптимуму системотворчих факторів: для будь-якої відкритої стаціонарної системи існує такий набір і комбінація в просторі й часі системотворчих факторів (матеріальних, інформаційних, синергетичних), при яких буде досягатися максимально можливе зниження ентропії в системі. Ентропія в економічних системах – це процес розпорошення дій, робіт, ресурсів, стратегічних намірів та прогнозних очікувань. Таке розпорошення не дає можливості

сконцентрувати всі необхідні ресурси на виконанні місії, поступово призводить до знецінення виконання, спустошення запасів ресурсів, втоми учасників процесів від постійної нестачі або обмеження в реалізації оперативних завдань. Наслідки такого тривалого стану призведуть, без сумніву, до кризових проявів. Отже, ентропію в бізнесі потрібно контролювати та намагатися зменшити, максимально концентруючись та виділяючи головне, раціоналізувати та оптимізувати всі процеси, провести ревізію всіх зайвих та невиправданих витрат та зайвих процесів та норм.

4. Закон адекватності реакцій системи на вплив зовнішнього середовища: у кожний з моментів часу існує якийсь гіпотетичний адекватний оптимум реакцій системи через механізми зворотного зв'язку на зміни зовнішнього середовища по якості (правильності) і своєчасності (швидкості) реалізації зазначених механізмів; даний оптимум забезпечує найбільш ефективний режим функціонування системи. Зовнішнє бізнес-середовище останнім часом дуже швидко змінюється. Тому сприяють безліч причин як економічного, так і іншого характеру. Фіксувати зовнішні зміни – це завдання маркетингу. Нажаль, сьогодні маркетингу, в більшості випадків, відводиться роль організації рекламної кампанії, забуваючи при цьому про інші, набагато важливіші функції маркетингу – постійна діагностика змін зовнішнього середовища та розробка пропозицій для оперативного та ефективного реагування та такі зміни. Саме маркетинг забезпечує ефективне виконання закону адекватності реакцій системи на вплив зовнішнього середовища, забезпечуючи адекватний оптимум реакцій підприємства за якістю та швидкістю реагування.

5. Закон емержентності: у функціонуванні системи завжди існує такий баланс волі децентралізованого керування діяльністю окремих підсистем і загальносистемного централізованого регулювання, при якому у системі досягається максимальний емержентний (синергетичний) ефект системи. Відомо, що будь-які системи управління мають ознаку емерджентності. Їх дуже складно спостерігати, впорядковувати, формалізувати. Але, не зважаючи на це, сьогодні існують такі системи та засоби діагностики та моделювання, які можуть

забезпечити виконання цього закону. Перш за все, маємо на увазі всі технології, що спираються на теорію штучного інтелекту – нейронні мережі, генетичні алгоритми, теорію розпізнавання образів, агентне моделювання поведінки, когнітивне моделювання, що спирається на об'єктно-орієнтований підхід. Але, для застосування таких технологій діагностики та розробки потрібно, по-перше, володіння менеджментом підприємства цими специфічними та доволі вузькими технологіями та знаннями, по-друге, наявністю програмного продукту, який би забезпечував можливість розв'язання економічних завдань з використанням вказаних вище методів.

6. Закон відповідності ефективності системи її інформаційному рівню: максимальна межа ефективності функціонування системи відповідає рівню її інформаційної складності – більш високому граничному рівню ефективності відповідає більш високий рівень інформаційної складності системи. В розрізі цього закону треба розуміти, що коли підприємство починає замислюватись про ефективність, особливо, в сучасному економічному світі, де панує криза, постійно та стрімко зростає конкуренція за споживача, воно не може обійтись без застосування сучасних інформаційних технологій, залучення до просування засобів соціального інформаційного мережевого простору. Звісно, з одного боку, це ускладнює діяльність, адже потребує додаткових витрат на обслуговування таких систем, залучення вузькопрофільних спеціалістів, розробку системи захисту інформації. З іншого боку, саме прагнення до підвищення ефективності діяльності спонукає власників бізнесу йти на такі витрати та забезпечувати процеси високими технологіями. Розв'язання таким чином оперативних завдань покривається необхідністю виконання стратегічних планів.

7. Закон достатньої інформаційної складності керуючої системи: складність (інформаційне різноманіття) керуючої системи повинна бути вище складності керованої системи. Така залежність, на нашу думку, є логічною, оскільки керуюча система підприємства має більше повноважень, більше відповідальності, чим керована система. Керівники завжди є центрами інформаційних потоків в середині господарських процесів, акумулюють на собі все інформаційне різноманіття.

Крім того, інформація для керуючої системи є основним інструментом управління, про що ми неодноразово писали раніше.

8. Швидкість розвитку систем. Визначається трьома групами факторів:

а) швидкістю реалізації еволюційної тріади: мінливість – спадковість – відбір;

б) ефективністю роботи механізмів трансформації системи;

в) потенціалом пам'яті системи, що обумовлює темпи нагромадження, закріплення й відтворення енергії й інформації.

Не можна не погодитись, що будь-який розвиток характеризується темпом. І саме темп руху, на наше переконання, буде визначати, успіх бізнесу на ринку, де панує жорстка конкуренція, постійно виникають нові методи, технології та канали збуту. Отже, темп є однією з найголовніших категорій, що будуть і далі визначати загальний успіх ведення бізнесу на будь-яких сучасних ринках.

Детальніше розглянемо, як темп розвитку бізнесу зумовлюється еволюційною тріадою: мінливість – спадковість – відбір.

Мінливість як характеристика будь-якого середовища сприяє поступовому набуванню бізнесом певного досвіду. Крокуючи по визначеному шляху, крок за кроком підприємство створює свої ситуації, долає певні виклики, коригує власний рух, тобто, через деякий час набуває власної бізнес-історії, історії подолання та здобутків, традиції та корпоративну культуру. Все це з часом і є накопичення спадковості. Отже, в основі спадковості лежить досвід, який був набутий в результаті планомірного та певного за протяжністю в часі відрізку діяльності. І коли в процесі подальшого руху виникає ситуація, яка потребує прийняття рішень, спираючись на спадковість, менеджмент може обрати більш зважене та притаманне саме цьому бізнесу рішення. І з кожним разом такий відбір буде ставати все швидкішим та швидкішим.

Швидкість розвитку бізнесу так само залежить і від ефективності роботи механізмів його трансформації. Якщо стиль управління бізнесом консервативний, то зміни як такі стають все менш можливими, процеси все менш поворотними та гнучкими, персонал закутий у безліч обмежуючих регламентів та інструкцій.

Тоді рух завмирає, розвиток поступово зупиняється. Таке управління також може бути загрозою для функціонування бізнесу, та, взагалі, для його існування, адже умови ззовні постійно змінюються, а внутрішні процеси при цьому зупиняються. Це може бути початком регресу та майбутньої кризи. Саме тому, спроможність бізнесу швидко трансформуватись під зміну ззовні така важлива.

За законом швидкості розвитку систем, у бізнесу є також і власна пам'ять. Подібно пам'яті людини, яка може бути різною за обсягами, пам'ять підприємства накопичує інформацію на різноманітних носіях – у фінансовій звітності, аналітиці маркетологів, управлінській та кадровій документації різних видів та категорій, відгуках клієнтів та офіційному сайті та у соціальних мережах. І ось якраз робота із пам'яттю, за цим законом, її наявність та характеристики, відкривають чи не відкривають можливості бізнесу нагромаджувати, закріплювати та відтворювати. Як відомо, саме здатність економічного об'єкта нагромаджувати, наприклад, достатню кількість ресурсу, забезпечує надійність та стійкість системи функціонування. Спроможність закріплювати, наприклад, наміри зберігає довіру до бізнесу як з боку клієнтів, так і з боку працівників. Відтворення, взагалі, є необхідним процесом у забезпеченні нормального функціонування засобів виробництва.

Отже, бачимо, скільки багато потрібно знати та врахувати, щоб усвідомлювати особливості стадії розвитку, на якої знаходиться підприємство.

Шостий крок діагностики – обрання індивідуальних показників діяльності за визначеною стадією.

На цій стадії важливо визначити індивідуальні, притаманні саме даному бізнесу показники. Це дозволить відійти від уніфікації підходів, знайти власні проблеми, визначити власні особливості та вразливі точки, які у майбутньому можливо буде враховувати та контролювати. Це, по суті, визначення своєї унікальності траєкторії руху, усвідомлення індивідуальних особливостей функціонування, процес пізнання власних сильних та слабких сторін.

Сьомий крок діагностики – визначення зон діагностики з врахуванням бізнес-потоків, що характерні для процесів на певній стадії.

Розглянемо, які бізнес-потоки є, їх основні характеристики та особливості врахування при проведенні бізнес-діагностики.

Організаційні потоки. Характеризують управління організаційними одиницями та їх обов'язки. В основному, зазнають змін на етапах перетворення, коли змінюється система цілей, тому саме на цих етапах будуть потребувати уваги при діагностиці.

Цільові потоки. Характеризують концептуальні й бізнес-цілі, які потрібні досягатися в результаті виконання того або іншого процесу або дії. Цілі ставить керівництво. Відомо, що система цілей завжди має коригуватися, адже динаміка для економічної системи – основне з характерних особливостей. І тут при діагностиці потрібно враховувати, про коригування яких цілей йдеться на даному етапі. Якщо це операційні цілі, то їх коригування відбувається на всіх етапах розвитку, в будь-який момент часу. Отже, операційні цільові потоки потрібно контролювати постійно. Якщо мова про тактичні цілі та їх корекцію, тоді це періоди відразу після етапів перетворення, де під конкретні визначені нові стратегічні цілі потрібно забезпечити постановку тактичних, тобто, визначити методологію їх подальшого впровадження. Отже, тактичні цільові потоки потрібно контролювати та коригувати відразу після змін. Якщо мова про стратегічні цільові потоки, то, як ми вже зазначали, їх стан потрібно брати до уваги та здійснювати їх діагностику в період перетворення, коли виникає необхідність по-новому подивитись на бізнес, його результати, кардинально оновити підходи, впровадити інновації задля покращення загальноекономічних результатів.

Керуючі потоки. Вони управляють логічною послідовністю виконання функцій за допомогою подій і повідомлень. Наприклад, функції процесу реалізують потоки шляхом додавання до вхідного потоку якого-небудь компонента, необхідного для створення виходу. У керуючих потоках кожний процес активізується одним або декількома повідомленнями. Однак, кожний процес, у свою чергу, одне або більш повідомлень. Керування бізнесом – постійний та безперервний потік, отже, діагностувати його стан також потрібно постійно та безперервно.

Потоки виходів. Можна розмежувати потоки матеріальних виходів і потоки інформаційних послуг. Потоки інформаційних послуг можуть функціонувати самі по собі, тоді як потоки матеріальних виходів звичайно керуються й супроводжуються потоками послуг. Послуги підрозділяються на інформаційні (створення й надання інформації) та інші. Потоки фінансових ресурсів є компонентами потоків виходів. Різні послуги до певного ступеня допускають розміщення. Це дозволяє замінити фізичні послуги (наприклад, видачу грошової готівки) інформаційними (наприклад, переказом електронних грошей). Потоки виходів повинні бути інтегрованими у загальну систему функціонування, але, при цьому, діяти самостійно та забезпечувати, подекуди, взаємозамінність один одного. Економічна діагностика потоків виходів також повинна проводитись постійно, не зважаючи на той чи інший етап. Також повинні визначатись як кількісні, так і якісні показники.

Потоки ресурсів. Вони відображають «доставку» використовуваного виходу – потенційного фактору «ресурси». Поняття «ресурси» дуже широке, охоплює як виробниче встаткування, так і комп'ютерні засоби. Потоки ресурсів потрібно діагностувати на предмет достатності, актуальності їх якості, потенційних можливостей їх подальшого використання. Оскільки, ресурси забезпечують загальну спроможність бізнесу функціонувати, то оцінювання таких потоків потрібно проводити також постійно, але не безперервно, дискретно, а за визначеним заздалегідь графіком.

Потоки людських ресурсів. Вони показують «доставку» прямого людського ресурсу, в основному, ззовні, хоча рух персоналу в середині підприємства, також відбувається (переведення, ротація, тимчасове сумісництво, проєктна діяльність). Потоки людських ресурсів ззовні заходять за умов збільшення плинності персоналу. Відомо, що збільшення плинності персоналу у вигляді звільнень за власним бажанням є одним факторів кризових явищ на підприємстві. Крім того, плинність може бути результатом скорочення персоналу. І це, також, може бути як наслідок кризи, або як наслідок інноваційних змін в структурі бізнесу. Таким чином, з’ясували, що виміряти показник плинності персоналу потрібно також

постійно, а ось діагностику причин, що її викликають, потрібно робити по факту позитивної динаміки цього показника.

Інформаційні потоки. Ці потоки управляють доступом до інформації, що уявляє собою сукупність цілеспрямованих знань і навичок, необхідних для виконання посадових функцій. Це важливі потоки, що забезпечують життєздатність бізнесу, ефективність управління ним. Про значення інформації ми вже говорили, отже тут тільки зазначимо, що оцінювати стан інформаційних потоків потрібно постійно та дуже ретельно відбирати інформацію, що лягає в основу прийняття рішень за різними напрямами діяльності підприємства.

Отже, в залежності від того, на якому етапі розвитку знаходиться бізнес, на якій стадії, які має індивідуальні риси руху та особливості діагностики бізнес-потоків, можна визначити, як часто та в якій сукупності потрібно проводити діагностику. Це і буде вказувати, в якій зоні діагностики знаходиться бізнес та які специфічні ознаки має.

Восьмий крок діагностики – адекватний підбір методів діагностики для кожної зони.

Підбір методів діагностики на цьому етапі тільки тоді буде адекватним, коли він буде відображати та оцінювати ті параметри, що були визначені попередніми етапами діагностики з врахуванням індивідуальних особливостей бізнесу. Принцип адекватності також буде дотриманий, якщо цим буде займатись фахівець, що матиме закріплені посадові обов’язки здійснювати таку роботу. Це дослідницька, професійно кропітка та одночасно творча діяльність, яка потребує від виконавця комплексних та системних знань не тільки з основ підприємництва та управління підприємствами, але й з системного аналізу, теорії систем, психології, соціології, моделювання процесів та явищ та інші суміжні з економікою та управлінням області знань.

Існує загальний алгоритм обрання методів діагностики, який складається з шести етапів: 1) визначення особи, що буде обирати методи; 2) визначення етапу розвитку, на якому знаходиться підприємство; 3) визначення характерних особливостей явища чи процесу, що буде вивчатися в ході діагностики; 4)

визначити силу та характер впливів середовища на об’єкт або процес, що повинен вивчатись в ході діагностики; 5) визначення мети самого аналізу, що передбачається; 6) визначення сукупності параметрів визначеного у п. 3 алгоритму явища чи процесу та властивостей цих параметрів.

Дотримання такого алгоритму забезпечить якість діагностичних процедур.

Дев’ятий крок діагностики – визначення послідовності етапів проведення діагностики та низки управлінських заходів, які можливо застосувати.

Для кожного стану, в якому знаходиться підприємство, рекомендовано своя послідовність як проведення діагностики, так і побудови управлінських заходів на її результатами. Це потребує окремих досліджень та висвітлення у публікаціях.

Десятий крок діагностики – проведення діагностики за визначеними етапами. Тут важливо дотримуватись всіх процедур вимірювання, чітко фіксувати параметри та робити максимально конкретні описи порядку та процедур проведення діагностики з фіксацією дат, відповідальних осіб, методів діагностики та місця збереження отриманої інформації.

Одинадцятий крок діагностики – обробка результатів діагностики. Обробка результатів повинна бути оперативною, щоб керівництву, що буде далі розглядати дані діагностики, можливо було вчасно прийняти потрібні рішення та забезпечити фіксацію підприємства як системи у тому стані, в якому воно опинилось на момент діагностики. Крім того, обробка результатів повинна виключати помилки та неточності, адже від цього так само залежитиме якість прийнятих рішень.

Дванадцятий крок діагностики – аналіз результатів діагностики з врахуванням законів самоорганізації систем (опис кожного закону самоорганізації систем розглянуто на п’ятому кроці методики діагностики – усвідомлення особливостей визначеної стадії розвитку). І не дарма дванадцятий крок методики діагностики так тісно пов'язаний з п’ятим кроком, адже якість, широта охоплення аналізом та глибина дослідження кожного показника прямо залежить від суб’єкта (хто саме проводить), що проводить аналіз, від його усвідомлення максимально

всіх явищ та процесів, що відбуватимуться в момент проведення діагностики та які необхідно обов'язково врахувати та взяти до оцінювання.

Тринадцятий крок діагностики – розробка системи управлінських рішень.

Спочатку важливо усвідомити, що рішення супроводжує будь-які дії в діяльності підприємства. Дія запускається та/або є наслідком рішення. Тобто відбувається такий процес:

1) спочатку виникає необхідність щось зробити – потреба в здійсненні діяльності;

2) потім така необхідність фіксується – процес усвідомлення, перетворення потреби у мотив;

3) визначається мета майбутньої діяльності;

4) відбувається збір інформації про ситуацію, методи та засоби здійснення дії (інформація повинна бути максимально повною, достовірною, комплексною);

5) здійснюється акт вибору варіанта рішення, який реалізується за своїми вимогами та у своїй певній послідовності (розглянемо нижче);

6) проводиться планування впровадження рішення.

Як ми вже зазначили, рішення завжди супроводжується вибором. Вибір є, за нашим глибоким переконанням, ключовим етапом процесу прийняття рішення. Етап відбору інформації тут повинен проходити за чітко визначеними заздалегідь критеріями, отже, на особу(и), яка приймає в цьому участь, накладається особлива відповідальність, тому що, знову-таки, від фаховості, поглядів на ситуацію, чіткої орієнтації на обрану ціль, готовності вирішувати питання максимально об'єктивно та неупереджено, буде залежати, які критерії за кількістю та якісним наповненням будуть обрані. І на цьому етапі можуть статися непоправні для стану підприємства збої. І ці збої можуть суттєвим чином вплинути на результати діагностики та знецінити всі попередні зусилля та проведену діяльність. Етап вибору з декількох варіантів одного залежитиме від того, в якому складі проходить процедура – одноосібно чи колективно. Відомо, що колективне рішення дає більше варіантів для вибору, більше нейтралізує ризиковість та забезпечує консенсус, паритет, що також позитивно, адже не наражатиме підприємство

у майбутньому на такий негативний наслідок, як суперечливе рішення та байкотування його виконання. Далі потрібно оформити рішення, тобто чітко та конкретно сформулювати, що, кому яким чином та за який термін потрібно зробити.

Також важливо завжди враховувати, що, як правило, господарське рішення в собі несе різноманітні аспекти.

Економічний аспект рішення є основним для управління підприємством та полягає в тому, що кожне рішення має реальну вартість, тобто є пряма залежність між прийнятим рішенням, його реалізацією та економічним результатом діяльності підприємства. Тобто, будь-яке рішення з економічної позиції повинно бути розраховане на певний позитивний результат, а, значить, воно повинно спиратися на побудовану та проведену процедуру, яка зможе його обґрунтувати та довести його економічну доцільність. Також рішення має бути сформованим із опорою на певні методи обробки та впорядкування економічної та іншої інформації для забезпечення подальшої фінансової позитивної реалізації.

Організаційний аспект рішення полягає в тому, що рішення повинно мати певну організацію, тобто передбачати вказання на виконавця рішення, повинно біти зафіксовано у вигляді документа(ів), повинні бути розроблені відповідні до рішення регламенти виконання та сказані обсяги та об’єкти відповідальності, порядок контролю виконання та звітування про виконання. Тобто, організаційний аспект рішення показує, яким чином буде досягнуто виконання, як повинна бути зорганізована всі процедура впровадження. Від ефективної організації впровадження рішення буде залежати, чи отримає підприємство ефекти від всіх попередніх дій, адже купа прийнятих рішень не забезпечує їх реалізацію. Потрібен ефективно зорганізований механізм, чітко відкалібрований за всіма критеріями – хто, з ким та що виконує, коли виконує, де виконує, в якому обсязі виконує, кому звітує та яку відповідальність несе за невиконання, які наслідки передбачаються в разі невиконання або часткового виконання рішення.

Соціальний аспект рішення полягає в тому, що, безумовно, рішення виконують люди – певний персонал, і треба розуміти, що будь-який працівник має

певні межі: межі фізичного та розумового навантаження, межі в обсягах знань та навичок, фахових компетенцій, якими володіє, індивідуальні соціально-психологічні особливості, межі повноважень та відповідальності, тощо. Все це потрібно враховувати як при формуванні рішення, так і при організації його виконання.

Технологічний аспект рішення полягає в тому, що процес прийняття рішень може проводитись за допомогою технічних засобів он-лайн комунікацій, пошук інформації для рішень ведеться за допомогою технічних засобів, обробка фінансово-економічної інформаційні, прогнозне моделювання також забезпечується певним програмним продуктом та можливістю технічно обробляти масиви інформації.

Правовий аспект рішення полягає в тому, що рішення повинні бути узгоджені із законодавчою базою країни та нормативними документами, що видані органами влади країни щодо регулювання діяльності підприємств, із внутрішніми документами підприємства, як то Статут, Правила внутрішнього трудового розпорядку, Положення про відділи, Посадові інструкції, бухгалтерська звітність, тощо. Крім того, є рішення, які мають бути обов'язково оформленими у вигляді документів певного виду – наказів, розпоряджень, інструкцій, регламентів, листів. Рішення, що не враховують правових аспектів, наражають підприємство на можливі судові тяжби у майбутньому.

Рішення повинні охоплювати всі підсистеми в діяльності підприємства та утворювати систему управлінських рішень, яка має забезпечувати реалізацію початкового задуму розвитку бізнесу.

Чотирнадцятий крок діагностики – визначення стратегії подальшого розвитку бізнесу.

Різними питаннями, пов'язаними з розробкою стратегій та стратегічним менеджментом в кризових умовах, останніми роками займались Anwar, J., Bibi, A., & Ahmad, N. у [21], Губенко В. І. у [22, с. 13], Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Рябук К. П. у [23 с. 69], Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І. у [24, с. 33], Костецька Н. І [25, с. 448], Любкіна О. В. у [26], Новаківський І. І. у [27, с. 109], Палига Є. М. у [28, с. 11], Хорин А. Н. у [29, с. 288].

Кожний з науковців чи наукових колаборацій розглядали питання стратегій розвитку із своїх позицій та наукових завдань, що ставили при проведенні власних

досліджень. Ми узагальнили відомості, зібрані у дослідженні Брінь П. В. та Голтвянської Ю. В. [2], та систематизували їх у табл. 4.

Таблиця 4

Стратегії розвитку підприємств відповідно до стадій їх життєвого циклу

Стадія життєвого циклу підприємства	Вид стратегії	Характеристика
Запуск	Маркетингова	Створення довгострокового плану, для закріплення конкурентних позицій
	Фінансова	Основна стратегія, що спрямована на створення фінансової політики, довгострокових фінансових цілей, контроль поточного фінансового стану
	Операційна	Розподіл, планування і використання ресурсів у відповідності до обраної стратегії
Розвитку	Корпоративна	Стратегія, що охоплює всі сфери діяльності, узагальнюючи та систематизуючи їх, вказує напрямок діяльності всього підприємства
	Концентрації	Означає концентрацію ресурсів на одному напрямку, їх розподіл та координацію в ньому для максимальної віддачі, остаточне фінансування інших напрямків
	Інтеграції	Означає об'єднання кількох проєктів одним чи декількома підприємствами для економії ресурсів і досягнення спільної цілі
	Диверсифікації	Створення та просування кількох різних продуктів чи напрямків, розширення спектру діяльності для страхування від невдалого просування окремих товарів
Зрілості	Модифікації	Передбачає планування розширення цільової аудиторії у наявних товарів та послуг. Стратегія передбачає розроблення заходів для збереження цінності продукції
	Підтримки виробничого потенціалу	Довгострокова стратегія збереження конкурентоспроможності товарів
Занепаду	Мінімізації витрат	Зменшити усі надлишкові витрати і великі інвестиції і підтримання підприємства на теперішньому прибутковому стані
	Відновлення	Передбачає комплексну програму дій щодо виявлення та ліквідації «слабких місць» діяльності підприємства для відновлення після кризового періоду без кардинальної зміни діяльності
	Інновації	Проведення детального дослідження ринку і переорієнтація підприємства у залежності від попиту
Смерті або відродження	Санації	Корінна реформа діяльності підприємства із залученням додаткових інвестицій та перегляд минулої стратегії розвитку
	Ліквідації	Припинення діяльності підприємства через його продаж, як цілого суб'єкта діяльності, чи окремо активів та залучення отриманих коштів у нові проєкти

Узагальнено автором за даними [2, с. 32-33].

Як бачимо з табл. 4, для кожного етапу розвитку підприємства є свій конкретний набір можливих стратегій, які здатні покрити всі можливі варіанти вирішення завдань, що постають в діагностиці для вивчення та розв'язання.

Наприкінці розгляду методики діагностики економічного стану підприємства треба звернути увагу, що етапи 5, 7 та 9 в ній є опорними для здійснення діагностики, адже якість їх проведення впливатиме на те, наскільки вірно та повно будуть визначені показники діяльності бізнесу, що потребують аналізу та уваги, на скільки адекватно буде підібраний комплекс методів діагностики для кожної зони діагностики та як ефективно пройде сама процедура діагностики.

Отже, методичним ядром економічної діагностики стану бізнесу буде визначення таких складових (рис. 6): характерні для певної стадії розвитку підприємства особливості діагностики, характерні для певної стадії розвитку підприємства зони діагностики; індивідуалізований для певної стадії розвитку підприємства процес діагностики.

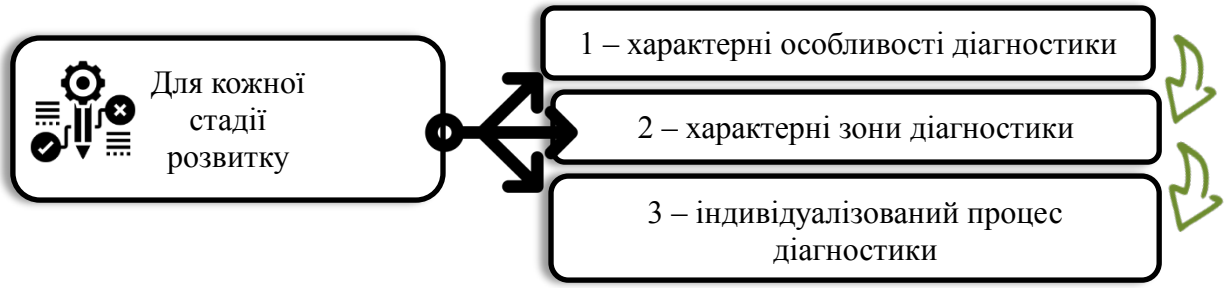

Рис. 6. Методичне ядро економічної діагностики стану бізнесу

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з рис. 6, саме характерні особливості діагностики є базовими в методиці. Саме вони налаштовують весь процес діагностування на вірний шлях, сприяють точному визначенню зони діагностики та формують тотожній до них загальний підхід у діях діагноста.

Далі розглянемо, які особливості притаманні кожній із зон розвитку бізнесу (див. рис. 5) для визначення характерних особливостей для подальшої організації та проведення діагностики.

Зона створення бізнесу – це початковий етап, етап, коли виникає бізнес-ідея, коли народжується та формується підприємницька ініціатива, коли свідомо фіксується наявний попит на ринку, який не перекривається жодною пропозицією. І саме в цей період закладається основа, фундамент майбутнього бізнесу, його особливості, унікальність та спроможність до виживання та долання конкуренції.

Для зони створення бізнесу притаманні такі особливості:

1. Відсутнє комплексне уявлення: про саме підприємство; про ринок та його особливості; про правила ринкових відносин на певній економічній території. Правильні, спеціально організовані дії підприємця із вивчення ринкових умов, факторів зовнішнього середовища, які можуть по-різному вплинути на початок функціонування підприємства, забезпечать подолання ризиків на цьому етапі. Треба прагнути набуття саме комплексного уявлення, адже саме таке уявлення сприяє формуванню забезпечуючої конкурентоспроможності для всіх підсистем майбутнього бізнесу.

2. Ще чітко не окреслені вимоги до структури та функціонування підприємства. Практика показує, що планові вимоги, що формулюються на початку, при бізнес-плануванні, в процесі подальшого здійснення діяльності, як правило, зазнають змін, тому що сприйняття ситуації на ринку поза межами ринку відрізняється від сприйняття ситуації, коли підприємство вже розпочало там свою діяльність. І тут важливо бути готовим до змін. Саме усвідомлення такої подальшої необхідності, на нашу думку, забезпечить підприємцю економію часу та більш швидку корекцію власної ринкової поведінки в подальшому.

3. На стадії формування знаходяться структура бізнесу та обсяги його ресурсної бази. В цілому, вся структура не стійка, чітко не визначені функціональні межі, межі відповідальності, норми витрат різних за видами ресурсів. Все знаходиться на етапі постановки цілей та завдань без твердої опори на можливість перевірки їх на дієздатність.

Наступний період – період формування Зони прогресивного розвитку. Цей період в діяльності бізнесу характеризується процесами функціонування, тобто

вперше проходить перевірка тих ідей та планів, що запропоновані на попередньому етапі розвитку.

Для періоду формування Зони прогресивного розвитку бізнесу притаманні такі особливості:

1. В зародковому стані знаходяться всі системи підприємства. Процес їх формування – це поступовий процес, процес набуття власного досвіду ведення підприємницької діяльності, процес, що вимагає від підприємця постійного аналізу стану бізнесу по відношенню до стану зовнішнього середовища, постійного корегування внутрішньої структури та бізнес-процесів, налаштування злагодженої роботи всіх підсистем.

2. Немає чітко означених меж діяльності кожної ланки та, як наслідок, часте дублювання функцій або прогалини в діяльності, наявність помилок та збоїв в роботі персоналу, в побудові ділових взаємодій між ними, нестабільність в збуті продукту.

3. Не чітка структура підприємства, яка постійно відчуває значний вплив на себе зовнішніх чинників. На цьому етапі потрібно остаточно сформувати структуру бізнесу, визначити норми, регламенти, функції та повноваження, межі поінформованості та відповідальності персоналу.

4. Колектив працівників конфліктує та з'ясовує стосунки як у формальній, так і в неформальній площині. Така конфліктність персоналу є зрозумілою, адже це така стадія формування трудового колективу, де визначаються функціональні ролі та ролі в групі, де перевіряються на дієвість та злагодженість регламенти робіт, де вперше проявляється індивідуальність та наміри кожного працівника.

5. Номенклатура та асортимент продукту тільки визначаються та постійно корегується. Також вперше на практиці, а не в планах, перевіряється відповідність портрета споживача з реальними клієнтами, виміряється реальний ступінь їх нужд та потреб, які формують попит на окремі номенклатурні та асортиментні продуктові групи.

Цей етап може бути як стрімким, так і довгим в залежності від професійних дій менеджменту та готовності власників бізнесу змінювати плани, сформовані в Зоні створення бізнесу.

Наступний період – Зона динамічної стабільності. Цей період характеризується відсутністю суттєвих коливань як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Побачити, що підприємство вже вийшло на цей етап свого розвитку, можна за такими характерними ознаками:

1. Всі системи підприємства взаємодіють як єдиний механізм.
2. Немає ситуацій, які б викликали занепокоєння менеджменту.
3. Стабільні обсяги реалізації продукту.
4. Колектив працівників згуртований, постійно підвищує кваліфікацію.
5. Прибуток постійний та економічний стан підприємства прогнозований.

Цей період є загрозливим в розвитку підприємства, адже видима стійкість всіх процесів та злагодженість всіх систем, стабільність економічних показників може породити зменшення контролю та аналізу тих змін, що відбуваються, перш за все, у зовнішньому середовищі. І, подекуди, небажання власників щось змінювати на цьому етапі, або, при наймі, готуватись до змін, може призвести до настання неконтрольованих хаотичних проявів, які втримати в момент їх дії вже буде або важко, або, взагалі, неможливо.

Далі за законом розвитку систем ідуть два дзеркальних етапи. Від того, як ефективно буде здійснено управління на попередньому етапі динамічної стабільності, від цього і буде залежати, де опиниться підприємство далі.

При вдалому управлінні підприємство переходить до інноваційного періоду Зони прогресивного розвитку в діяльності, який має такі характерні ознаки:

1. Всі процеси стають некерованими або слабко керованими. Це результат входження підприємства як складної фінансово-економічної системи в зону хаотичних процесів (біфуркаційну зону). Нажаль, якщо підприємство не готувалось до цього етапу перетворення – то ця слабкокерованість призведе, скоріш за все, до регресу. Якщо підприємство очікувало входження в такі процеси, то воно вже

заздалегідь розпочало заходи щодо проходження цього періоду з найменшими втратами та витратами ресурсів. Впевнені, що застосування тут творчого підходу, неординарних методів та прийомів ведення бізнесу, гнучке ставлення до турбулентності у фінансах та персоналі зможе вивести бізнес подалі від хаотичних впливів та переведе його до етапу функціонування на іншому, більш високому рівні свого власного розвитку.

2. Зовнішня ситуація розбалансує діяльність, тому що зовнішні економічні хвилі діють по своїм траєкторіям, по-різному продовжують впливати на процеси, що відбуваються всередині підприємства.

3. Зростає невизначеність як наслідок всього, що відбувається. І, повторюємось, що тільки від професійних висококваліфікованих дій керівництва та власників бізнесу буде залежати економічний результат.

4. Персонал знижує продуктивність праці та чинить опір змінам, саботуючи впровадження нових правил та не дотримуючись вимог з боку керівництва. Така поведінка природня, адже бідь-які зміни викликають у людей супротив. Психіка людини не хоче змін, готова залишатися в минулих станах, не зважаючи на те, що ці стани не дуже подобаються. Але, невизначеність, спричинена змінами, завжди сприймається більшою загрозою, аніж попередні некомфортні стани. Вони хоча б відомі, відомо, як з ними поводитись, що та як робити.

5. Зростає плинність персоналу (високо кваліфікованого та досвідченого). Відомо, що досвідчений та топовий персонал завжди має зовнішні пропозиції роботи, зацікавленість зі сторони інших роботодавців. Якщо підприємство не забезпечує таких працівників відповідними умовами та стимулами, тоді вони самостійно звільняються та переходять до конкурентів, що ще більше негативно впливає на подальший рух бізнесу.

При негативному сценарії бізнес потрапляє в Зону регресивного розвитку бізнесу, на якому можна спостерігати такі характерні прояви:

1. Розбалансовані всі системи підприємства.

2. Втрачено контроль над процесами всередині підприємства.

3. Спостерігаються системні збитки.

4. Панує висока та змушена плинність персоналу.

5. Фіксується різке або неочікуване скорочення збуту продукції.

6. Панує повна невизначеність.

Підсумовуючи, можна зазначити, що запропонована методика діагностики економічного стану підприємства побудована на основі комплексного підходу, спирається на особливості прояву закону розвитку систем для питань, пов'язаних з діяльністю та управління бізнесом, спроможна забезпечити системну роботу з подолання складних економічних завдань та є практичним інструментом, що може бути застосований для будь-якого бізнесу в необхідний момент.

В подальшому можна розглядати кожний крок діагностики більш детально для різних за видами діяльності підприємств.

Список використаних джерел

1. Клименко Л. В., Загороднюк О. В., Халахур Ю. Л. Діалектика поняття «економічний розвиток підприємств» в системі менеджменту. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 120-125.
2. Брінь П. В, Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31-34.
3. Раєвнєва О. В., Аксьонова І. В., Свидло Г. І. Статистичні методи оцінки регіонального розвитку: навчальний посібник; під ред. д-ра екон. наук, проф. Раєвнєвої О. В. Харків: ФОП Александрова К. М., 2016. 328 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12350/1/2012_4_Dakus.pdf (дата звернення 15.02.2023)
4. Дакус А. В., Сімченко Н. О. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2012. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12350/1/2012_4_Dakus.pdf (дата звернення 15.02.2023).
5. Вініченко О. М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. *АГРОСВІТ*. 2015. № 15. С 49-57.
6. Погорєлов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 88. С. 75-81. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/1234567 89/36617 (дата звернення 15.02.2023).
7. Погорєлов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76-84.
8. Горіна Г. О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Економіка та управління підприємствами*. 2015. № 8. С. 123-127.
9. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Galician economik journal*. 2019. № 6 (61). С. 69-78.
10. Коняга А. В., Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття розвитку підприємства. *Enterprise economy and social development*. 2018. № 2. С. 52-59.
11. Сірко А. Ю. Сутність та визначення поняття економічного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. С. 541-544.
12. Верхоглядова Н. І. Сутність та компаративний аналіз типів розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 8. С. 46-50.

13. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. *Проблеми матеріальної культури*. 2010. № 8. С. 33-37.
14. Тюха І. В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1195
15. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1-2. С. 114-118.
16. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 8. Ч. 2. С. 77-79.
17. Семенча І. Є. Функціонування керуючої системи підприємства: теоретичні основи та моделювання: монографія. Дніпропетровськ: Біла К. О., 2012. 276 с.
18. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. Щомісячне опитування підприємств. Український бізнес під час війни. 2022. Вип. 1. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2022/TFD/Щомісячне%20опитування.pdf (дата звернення 15.02.2023).
19. ПрАТ «СК «Глобал Гарант»: Офіційний веб-сайт. URL : https://globalgarant.com.ua/ (дата звернення 15.10.2022).
20. АТ «Дніпровагонрембуд»: Офіційний веб-сайт. URL: https://www.dvrb.com.ua/ (дата звернення 15.10.2022).
21. Anwar, J., Bibi, A., & Ahmad, N. (2022). Behavioral strategy: mapping the trends, sources and intellectual evolution. *Journal of Strategy and Management*. Vol. 15. No 1, pp. 140-168.
22. Губенко В. І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 1. С. 11-17.
23. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Рябук К. П. Особливості впровадження системи стратегічного управління на підприємстві в умовах пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*, 2021. Вип. 70. С. 67-72.
24. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*, 2021. № 12. С. 30-34.
25. Костецька Н. І. Методичні аспекти формування стратегії зниження витрат підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць*. Дніпро: ДНУ, 2018. С. 443-450.
26. Любкіна О. В., Шмельова М. О. Діагностика фінансової діяльності і прогнозування перспектив розвитку бізнесу на основі багатофакторної моделі рентабельності. *Ефективна економіка*. 2018. № 3.URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_21 (дата звернення 15.02.2023).
27. Новаківський І. І. Засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно економічного розвитку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*. 2019. № 815. С. 104-112.
28. Палига Є. М. Інституціональні проблеми корпоративного управління. *Регіональна економіка*. 2018. № 2. С. 7-17.
29. Хорин А. Н. Стратегічний аналіз. Київ: Академвидав, 2020. 288 с.

4 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В ІННОВАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

О. О. Байлова

УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасній економіці на багатьох українських підприємствах спостерігається постійне вдосконалення бізнес-процесів. Однак, недостатнє використання механізмів стратегічного управління впливає на відсутність досягнення максимальної ефективності діяльності. Вимоги до якості продукції, послуг та продуктивності зумовлюють використання нових технологій та підходів, особливо у процесах управління фінансовими, матеріальними ресурсами та плануванні підприємницької діяльності. Актуальність роботи полягає у вирішенні задачі впровадження бюджетування, пов'язаного зі стратегічними цілями діяльності підприємства та дозволяє визначати роль кожного бізнес-процесу в їх досягненні. Для аналізу цього питання поставлено такі завдання:

– визначити роль бюджетування та фінансового планування у стратегічному управлінні підприємством;

– провести аналіз основних методичних підходів до здійснення фінансового планування та бюджетування;

– дослідити основні проблеми, що виникають при використанні на підприємстві бюджетування;

– розробити комбіновану стратегічно-орієнтовану методику бюджетування на підприємстві, використовуючи можливості традиційного фінансового планування, а також класичного та процесно-орієнтованого бюджетування;

– розробити пропозиції щодо впровадження комбінованої стратегічно-орієнтованої методики бюджетування [1, с. 28].

Вітчизняні та закордонні науковці ґрунтовно досліджували у своїх працях актуальні тенденції впровадження бюджетування як механізму фінансового планування. Незважаючи на значний науковий доробок авторів, водночас залишається невирішеним питання доцільності впровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах, що пов’язано з існуванням певних недоліків при її впровадженні.

Загальним теоретичним проблемам впровадження бюджетування та організації фінансового планування діяльності підприємств присвячені роботи українських та зарубіжних вчених, включаючи Р. С. Квасницьку, О. О. Терещенко, Т. Г. Бень, П. А. Стецюк, Г. Ф. Корнійчук, О. В. Михайленко, С. М. Короленко, А. Апчерча, Р. Брейлі, К. Друрі, Р. С. Майєрса, А. Макміна, Дж. Сігела, А. Файоля, Дж. Фостера, Д. Хана, Ч. Хорнгрена, Дж. К. Шима.

Питанням традиційного фінансового планування присвячено дослідження О. О. Терещенко, Р. С. Квасницької, П. А. Стецюк, Г. Ф. Корнійчук, які детально аналізують проблеми, пов'язані зі збалансованим управлінням фінансовими ресурсами підприємства, їх джерелами та напрямками використання. При цьому вони не розглядають питань, пов’язаних з формуванням центрів фінансової відповідальності, виділення бізнес-процесів та фінансової структури, тобто і механізмів управління цими об'єктами для стратегічного управління діяльністю підприємства та досягнення поставлених цілей.

Класичне бюджетування розглядається у роботах Р. Акоффа, Дж. Хоупа, Д. Хана, Дж. К. Шима. Саме вони розглядають бізнес-процеси та центри фінансової відповідальності, але детально не досліджують фінансові ресурси підприємства. Недоліком також є те, що існує розрив між стратегічним та оперативним управлінням, а процес бюджетування не має прямого зв'язку зі стратегією розвитку підприємства і однозначного тлумачення. Пов’язано це з тим, що бізнес-процеси не взаємопов’язані з досягненням стратегічної мети підприємства та реалізуються в іншій якості.

Дж. Антосом, Дж. Брімсоном досліджується процесно-орієнтоване бюджетування, яке також не розглядає детально фінансові ресурси, але бізнес-процеси та бюджети підприємства безпосередньо пов'язані з його стратегічними цілям. Однак не відокремлюють центри фінансової відповідальності, які є структурними підрозділами підприємства. При цьому топ-менеджер не несе персональної відповідальності за фінансові результати підприємства у випадках, коли відбувається декілька бізнес-процесів в рамках одного структурного підрозділу.

Відсутня єдина, теоретично та методично опрацьована система бюджетування, в якій стратегічні цілі деталізуються до бізнес-процесів та визначається вплив кожного з них на структуру та обсяг фінансових ресурсів. Таким чином, у процесі оперативної та поточної діяльності підприємства це знижує можливості з розробки та виконання стратегії розвитку підприємства. Всі тлумачення, на яких заснована дана система бюджетування потребує вдосконалення.

Ці дослідження зумовлені актуальністю і своєчасністю впровадження систем бюджетування підприємства, про що свідчить аналіз теоретичних і методичних розробок вітчизняних і зарубіжних авторів, а також накопиченого практичного досвіду застосування бюджетування. Метою роботи є оцінка переваг та недоліків дослідження впровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах, виявлення перспектив та передумов для більш ефективного впровадження.

На практиці бюджетування є інструментом системного підходу в управлінні фінансовими ресурсами компанії. Це пов’язано з тим, що ускладнення економічних зв’язків обумовлює розглядання системного підходу, який дозволяє комплексно оцінити характер впливу зовнішнього середовища на підприємство. Також бюджетування сприятиме успішній реалізації всіх стадій та фаз управлінського циклу.

Методологічною та теоретичною основою для впровадження системи бюджетування на підприємства служать положення та висновки, що містяться у працях провідних вітчизняних та зарубіжних науковців та фахівців, навчальних та методичних посібниках, присвячених фінансовому плануванню та бюджетуванню.

Багатоплановість поставлених завдань та системний підхід до їх вирішення визначили застосування у роботі таких методів, як наукова абстракція, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія. Комплексний підхід до вивчення фінансового планування та бюджетування, а також внутрішня логіка роботи визначається поетапним вирішенням основних завдань наукового дослідження.

Новизна дослідження полягає у розвитку теоретичного уявлення про стратегічно-орієнтоване бюджетування, та його методичні особливості.

Дедалі більша кількість керівників вітчизняних підприємств поступово приходить до такого висновку і ініціюють створення систем бюджетування. В українських компаніях бюджетування сьогодні вже явище не таке нове і рідкісне, але, як правило, має фрагментарний характер. Його застосовують в основному для того, щоб встановлювати для структурних підрозділів підприємства обмеження обсягу витрат або контролювати окремі показники фінансово-господарської діяльності. Та при цьому набагато рідше розглядаються традиційні для західних підприємств цілі використання бюджетування, такі як підвищення інвестиційної привабливості та капіталізації бізнесу. Через війну використання системи бюджетування, яке сприяє досягненню стратегічних цілей діяльності підприємства, істотно зменшено та звужено [1, с. 67].

Але одночасно для прийняття ефективних та зважених у фінансовому відношенні управлінських рішень необхідно впровадження на підприємствах системи бюджетування, яка пов'язана зі стратегічними цілями діяльності та спрямована на оптимізацію бізнес-процесів та фінансових ресурсів.

Характерною ознакою вітчизняної економіки є невизначеність зовнішнього середовища. Тому за допомогою застосування ефективних технологій планування, обліку і контролю фінансових потоків та результатів можуть бути знижені високі комерційні ризики. Впровадження в першу чергу системи бюджетування як однієї з найефективніших технологій управління фінансами, стає ключовим фактором для результативного розвитку підприємницьких структур. Саме впровадження системи бюджетування стає одним з головних механізмів для керування ресурсами підприємства та впливає на напрямки фінансових потоків

суб'єктів підприємництва. Оцінка переваг та недоліків системи бюджетування дає змогу топ-менеджменту підприємства оцінити необхідність її впровадження [2, с. 36].

До переваг можливо віднести: 1) гнучкість та оперативність змін у фінансових планах підприємства; 2) роль бюджетів в координації діяльності підприємства; 3) аналіз та порівняння відповідності оперативних бюджетів стратегічним планам суб'єктів підприємництва для досягнення максимальної ефективності підприємницької діяльності; 4) оптимальний розподіл та використання фінансових ресурсів підприємства; 5) знаходження резервів для підвищення прибутковості підприємства; 6) мотивація персоналу. Крім цього, бюджетування робить підприємницьку діяльність підприємства та його фінансову звітність максимально прозорою для інвестиційних компаній та комерційних банків.

Однак при застосуванні бюджетування на підприємстві крім суттєвих переваг, існують також і недоліки. Керівництву підприємства необхідно оцінити доцільність реалізації механізмів бюджетування у своїй підприємницькій структурі, в тому числі з точки зору організаційної структури та наявності ресурсів для її впровадження, а також наявності фахових спеціалістів з практичним досвідом.

Поняття «бюджет» асоціюється у вітчизняних економістів з управлінням фінансами на макрорівні в якості державного плану доходів і витрат на певний період. Однак при трактуванні бюджету потрібно вести мову і про бюджет підприємства, складений як баланс доходів і видатків.

Бюджет пов'язаний з управлінням підприємством і його визнають кількісним планом у країнах із ринковою економікою. Він є набором економічних фінансових і натуральних показників, які відображають діяльність підприємства. Бюджети створюють окремі саморегулюючі цілісні системи, які відповідають за використання ресурсів і отримання прибутку. Тобто бюджет є економічним регулятором відносин між структурними підрозділами підприємства і зовнішнім середовищем та є його фінансовим планом [5, с. 27].

Бюджет вважається сучасним інструментом менеджменту, який не тільки відображає стан фінансових ресурсів підприємства, а і є механізмом планування

надходження і витрачання ресурсів та дозволяє оцінити ефективність їх використання. Впровадження системи бюджетування дозволяє оптимізувати рух фінансових ресурсів для досягнення керівництвом підприємства поставлених цілей. Зрозуміло, що складання та виконання бюджетів підприємства пов'язано з його виробничою діяльністю, яка здійснюється в ринкових умовах згідно бізнес-плану. Заключними розділами бізнес-плану є фінансовий план та стратегія фінансування. Фінансовий план містить: статті доходів та витрат, баланс фінансових надходжень та витрат, активів та пасивів, план обсягів реалізації, розрахунок досягнення беззбитковості. Стратегія фінансування передбачає обґрунтування повернення коштів для отримання доходів та визначення джерел отримання ресурсів.

Впровадження системи бюджетів на підприємства охоплює всі рівні управління, але одночасно процес бюджетування може рухатися в різних напрямах. Проєкти бюджетів та пов'язана з ними інформація подаються виконавцями в вигляді фінансових звітів менеджменту підприємства, а скоригований і затверджений керівництвом бюджет, навпаки, направляється відповідним спеціалістам для моніторингу та виконання.

Впровадження системи бюджетів на підприємстві є поступовим процесом, в зв'язку з тим, що існують складнощі при впровадженні системи бюджетування, взаємозв'язку всіх бюджетів між собою та наявністю відповідного програмного забезпеченням для її реалізації. Після впровадження системи бюджетування на окремих підприємствах спочатку відхилення деяких показників діяльності підприємства можуть вагатися в межах 40-50%. Тому введенням бюджетування підприємства, його методологічним і програмним забезпеченням повинні займатися окремі структурні підрозділи, у випадку невеликого підприємства – окремі спеціалісти. Впровадження системи бюджетування свідчить про певний рівень ефективного управління діяльністю підприємства.

В літературі є різні тлумачення понять «план» та «бюджет», що потребує додаткового розгляду. На мікрорівні у класичному розумінні бюджет – це план доходів та витрат, в якому прогнозуються майбутні фінансові потоки підприємства

та його фінансові результати, пов'язані з реалізацією господарської діяльності. Поняття «план» використовується в більш широкому сенсі і відображає скоординовану систему дій для досягнення головних цілей підприємства [6, с. 37].

Різні тлумачення поняття «бюджет» обумовлює неоднозначність поглядів і викликає з цього приводу дискусії щодо суті і головних цілей системи бюджетування. Бюджетування в більшості випадків трактують як процес складання, затвердження та моніторінгу реалізації бюджетних показників [7, с. 77]. Череп О. Г. доповнює визначення та приділяє увагу результату впровадження бюджетування для забезпечення та найбільш скорішого досягнення запланованих фінансових результатів та здійснення контролю за виробничою та підприємницькою діяльністю. Михайленко О. В., Королюк С. М., Квасницька Р. С. також бачать бюджетування як процес складання, виконання, аналізу та контролю фінансового плану підприємства, який стосується всіх сфер підприємницької діяльності підприємства, що дозволяє покращити ефективність планування на наступний період, завдяки порівнянню фактичних витрати та фінансових результатів [4, с. 252]. Тобто автори також приділяють увагу моніторінгу та аналізу при впровадженні системи бюджетування, бо вони тісно пов'язані з плануванням і є самостійними функціями управління.

Поширено трактування «бюджетування» як інструмента фінансового планування. Цей підхід застосовують Кудлак В. Я, Терещенко О. О., які досліджують впровадження оперативного бюджетування. Бюджетування розглядається як функція фінансового контролінгу та пропонується її впровадження на основі розробки ієрархічної системи бюджетів та моніторингу їх виконання. Вони вважають, що відсутність фінансових планів та обґрунтованих бюджетів може сприяти суттєвому зниженню показників ефективності та виникненню фінансової кризи на підприємстві.

Бюджетування є важливим елементом при ефективному управління підприємством і тому його розглядають при системному підході. Ряд авторів вважають, що існує наявність елементів бюджетування на етапах фінансового планування, аналізу та моніторингу, однак з цим не завжди погоджуються. При

цьому підході впровадження системи бюджетування потребує наявності взаємозв'язку між всіма елементами бюджетних показників та ідентифікації елементів керування підприємства для досягнення найбільш максимального ефекту.

Бюджетування можливо трактувати як методику або інструмент організації процесу управління для максимальної реалізації всіх поставлених цілей планування та моніторингу підприємницької діяльності, аналізу розподілу повноважень та персональної відповідальності [9, с. 240]. Можливість збалансовано враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін є фактором успіху впровадження системи бюджетування для власників бізнесу, які хочуть досягти максимальної результативності в організації процесу управління підприємства. Так, з точки зору з інвесторів і акціонерів впровадження бюджетування служить корисним зв'язком між стратегією підприємства та організацією оперативного управління та моніторингу виконання бюджетів відповідним підрозділами підприємства. Націленість підприємства на досягнення максимального результату відображається в системі взаємопов'язаних планів та бюджетної звітності, що є базою для прийняття ґрунтовних управлінських рішень стосовно інвестицій підприємства, збільшує прибутковість капіталу підприємства і впливає на зростання його капіталізації. В сучасних умовах господарювання під бюджетуванням розуміють планування господарської діяльності підприємства та розробку системи бюджетів підприємства, які комплексно пов'язані між собою і орієнтовані на забезпечення стійкого фінансового стану підприємства та задоволення ринкових потреб, які сприяють поступальному розвитку підприємства у відповідності з його місією, цілями та завданнями.

Керівництво та акціонери підприємства отримують можливість реалізувати у вигляді системи бюджетів, які пов'язаних між собою і сприяють більш конкретному баченню майбутнього розвитку підприємства завдяки використанню бюджетування як механізму планування та управління. Адаптивну спроможність підприємства до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища значно підвищують можливості саме планування і моделювання. Система бюджетування,

яка орієнтована на майбутнє, дає змогу менеджменту підприємства сфокусувати увагу на прийнятті важливих рішень стратегічного характеру в режимі реального часу. А доведення результатів управлінських рішень до безпосередніх виконавців забезпечує система делегування повноважень. Саме тому методика менеджменту заперечує короткостроковість бюджетування і більшістю науковців це визначається як основна характеристика системи бюджетування. Те, що бюджетування поєднує стратегічний та оперативний характер, сприяє підвищенню якості прийнятих рішень топ-менеджментом підприємства, та їх безпосереднє виконання спеціалістами підприємства, що в свою чергу призводить до постійного зниження витрат та збільшення прибутковості підприємства.

Важливою характеристикою бюджетування підприємства є відповідальність виконавців та менеджерів, яка є основою для ефективного бюджетного управління і оцінити дозволяє внесок кожного в загальний результат, а не тільки доводити до кожного виконавця та менеджера планові бюджетні показники, що також сприяє отриманню свободі в прийнятті як оперативних, так і стратегічних управлінських рішень, що особливо необхідно в умовах сучасного ринку і розвитку ділових відносин. Деталізація планування, високий рівень конкретизації; короткостроковий характер; внутрішня спрямованість; інтеграція з аналізом і контролем відхилень – всі ці показники є основними характеристиками бюджетування. До цих ознак можливо додати: узгодженість інтересів різних суб'єктів підприємництва та підрозділів підприємницьких структур; зв'язок стратегії управління з оперативним управлінням; персональну відповідальність.

Система бюджетування, яка використовується в якості моделі управління підприємством в умовах сучасного ринку не є новою ідеєю. Підприємницьку діяльність так або інакше планує більшість сучасних компаній, і якщо система бюджетування ефективно побудована і залежить від впливу інформаційного середовища, в межах якого відбувається організація та контроль роботи всіх підрозділів підприємницької структура, відбувається використання ресурсів та їх розподіл, а також покращення фінансових результатів підприємства.

Бюджетування спонукає керівників підприємства якісно та кількісно обґрунтовувати плани діяльності всіх підрозділів підприємницьких структур, дає можливість узгодити інтереси та дії різних підрозділів підприємства, оцінити ефективність і результативність управлінської діяльності підприємства, дає змогу аналізувати всі статті витрат, пов'язані з виконанням бюджетних показників, та їх внесок у досягнення економічного розвитку підприємства в цілому.

Підприємства, які впровадили бюджетування, можуть мати наступні проблеми:

1) немає розуміння можливостей бюджетування та його призначення. Це свідчить про відсутність зв'язку бюджетів з цілями підприємства, та відсутністю стратегічного управління;

2) необхідна розробка нормативного та внутрішнього методичного забезпечення бюджетування і процесу планування, вимагає формалізації процесу управління на підприємстві;

3) немає кваліфікованих спеціалістів, які б на практиці були знайомі із системою бюджетування;

4) в зв'язку з тим, що у більшості випадків планові показники на підприємствах мають фрагментарний характер, впроваджують окремі елементи системи бюджетування. В умовах воєнного часу, який обумовлює макроекономічну нестабільність в Україні на протязі вже багатьох років, що є фактором, заважаючим оперативному і довгостроковому плануванню на підприємствах. В свою чергу це звужує застосування бюджетного планування;

5) бюджетування потребує додаткових фінансових витрат, що обумовлює її впровадження на підприємствах з ієрархічною та ускладненою організаційною структурою. Це пов'язано з тим, що вартість автоматизації процесу бюджетування та застосування комп'ютерних систем для забезпечення фінансового планування достатньо велика, і може досягати кількох сотень або тисяч умовних одиниць;

6) в деяких випадках при складанні бюджетів підприємство може використовувати не обґрунтовано завищені фінансові показники, що впливає в подальшому на наявність суттєвого розриву між фактичними та плановими

показниками. В свою чергу це впливає на зменшення мотивації виконавців до дотримання завищених планових показників [14, с. 446].

У процесі дослідження отримано такі результати:

– на відміну від поняття бюджетування в економічній літературі, в практичній роботі воно визначено як процес розробки системи бюджетів по проєктам, бізнес-процесам та за центрами фінансової відповідальності, в рамках яких проводиться узагальнення і розрахунок в грошах всіх основних фінансових потоків. Це характеризує стратегічні цілі діяльності підприємства, шляхи їх досягнення, необхідні для цього фінансові ресурси та фінансовий стан підприємства на майбутній період;

– розроблено стратегічну комбіновано-орієнтовану методику бюджетування, в якій застосовуються бюджети проєктів, бізнес-процесів та центрів фінансової відповідальності, а також підсумкові бюджети, пов'язані зі стратегічними цілями діяльності підприємства. За допомогою системи збалансованих показників, визначається роль кожного проєкту та бізнес-процесу в їх досягненні, підсумкові бюджети включають баланс доходів та витрат, що характеризує джерела та напрями використання фінансових ресурсів;

– на відміну від поширених в економічній літературі показників, що використовуються в системі бюджетування, розроблено трирівневу систему фінансових показників, що включає в себе фінансову частину системи збалансованих показників, та її деталізацію за проєктами, бізнес-процесами та центрами фінансової відповідальності;

– розроблено механізм впровадження стратегічної комбіновано-орієнтованої методики бюджетування, в основу якої покладено використання системи збалансованих показників, з подальшою деталізацією її фінансової складової як в бізнес-процесах та проєктах, так і у центрах фінансової відповідальності.

Дослідження полягають у тому, що в подальшому основні ідеї та висновки можна використовувати для розробки методики та методології бюджетування на підприємствах. Інтерес представляє погляд на бюджетування як на механізм

реалізації стратегії, взаємопов'язаний із системою збалансованих показників Відповідна типологізація бюджетів дозволяє реалізувати такий підхід.

Основні висновки орієнтовані на удосконалення раніше реалізованої системи бюджетування та її широке використання підприємств у процесі впровадження. Практичну значимість мають такі висновки:

– стратегічна комбіновано-орієнтована методика бюджетування, пов'язана зі стратегічними цілями діяльності підприємства, дозволяє визначати роль кожного проєкту та бізнес-процесу в їх досягненні;

– трирівнева система фінансових показників дозволяє деталізувати стратегічні показники діяльності підприємства за проєктами, бізнес-процесами та центрами фінансової відповідальності;

– механізм впровадження стратегічної комбіновано-орієнтованої методики бюджетування на основі використання класичної методики.

Одним із інструментів для розробки стратегії розвитку підприємства є саме комбінована методика бюджетування, виконання якої відбувається у процесі оперативної та поточної діяльності. У процесі вдосконалення системи бюджетування на підприємствах можуть використовуватись пропозиції щодо впровадження даної методики.

Істотну роль для досягнення стратегічних цілей підприємства грають бюджетування та фінансове планування. Їх застосування вирішує одну з найважливіших проблем сучасних українських підприємств – це недостатність ефективної участі у кожному бізнес-процесі.

Правильне їх застосування передбачає використання однозначно тлумачених та точних визначень. Виявлено кілька точок зору у процесі аналізу підходів провідних практиків та економістів до визначення бюджетування та фінансового планування. Аналіз об'єктів бюджетування та фінансового планування та вивчення поглядів різних вчених, дозволили сформулювати визначення цих понять, які розкривають їх сутність.

Для підприємства фінансове планування – це процес розробки системи фінансових планів, під час якої виробляється узагальнення і розрахунок у грошах

фінансових показників, що характеризують стратегічні мети діяльності підприємства, шляхи їх досягнення, а також фінансовий стан компанії та необхідні фінансові ресурси на майбутній період. Фінансовим плануванням є фінансові показники.

Зв'язок стратегічних цілей діяльності підприємства та фінансового планування зі здійснюється у вигляді системи збалансованих показників. Важливою складовою обох систем є фінансові показники. Проводиться опис та аналіз цілей діяльності підприємства за допомогою деталізованих фінансових показників в рамках фінансового планування, оптимізація шляхів досягнення з урахуванням використовуваних ресурсів та аналіз фінансових показників діяльності підприємства у плановому періоді.

Бюджетування – це процес розробки системи бюджетів за проєктами, бізнес-процесами та центрами фінансової відповідальності, в рамках яких проводиться узагальнення та розрахунок в грошах всіх основних фінансових показників. Пошук шляхів найефективнішого фінансового планування, та управління на підприємстві призвів до появи системи бюджетування, одним із головних елементів якої є бюджет, який визначається як план, виражений у кількісних показниках. Узагальнивши різні підходи до визначення бюджетування, а також пов'язавши їх з поняттям фінансового планування, запропоновано таке визначення. Центри фінансової відповідальності, бізнес-процеси та проєкти є об'єктом бюджетування, який конкретизує об'єкт фінансового планування.

У наукових дослідженнях фінансове планування та бюджетування на підприємствах представлено переважно як традиційне фінансове планування, класичне бюджетування за центрами фінансової відповідальності, процесно-орієнтоване бюджетування.

Об'єктом традиційного фінансового планування фінансові ресурси. Обґрунтування та узгодження стратегічних цілей діяльності підприємства та шляхів їх досягнення здійснюється за допомогою зіставлення фінансових ресурсів та напрямів їх використання в рамках балансу доходів та витрат. Але центри фінансової відповідальності та бізнес-процеси не виділяються, а значить фінансовий

план, відбиваючи стратегію розвитку підприємства в цілому, не деталізує її до конкретних бізнес-процесів, що знижує ефективність її реалізації. Відповідальність посадових осіб у структурних підрозділах підприємства який завжди може бути пов'язані з показниками, які у фінансовому плані-балансі доходів і витрат. Крім того, їх недостатньо для розуміння фінансового стану підприємства. Ці недоліки здебільшого пов'язані з тим, що у традиційному фінансовому плануванні не використовується такий інструмент, як бюджетування [11, с. 170].

Центри фінансової відповідальності є об'єктом класичного бюджетування. Менеджери різних рівнів управління відповідальні за дотримання планових фінансових показників всіма структурними підрозділами підприємства. Узгодження та обґрунтування цілей діяльності підприємства та шляхів їх досягнення відбувається на базі показників, затверджених у всіх видах бюджетів, а саме: в інвестиційному бюджеті, бюджеті доходів та видатків; бюджеті руху коштів; у плановому бухгалтерському балансі з урахуванням показників, зазначених у підсумкових бюджетах, і які достатні для аналізу фінансового стану підприємства.

При цьому залишаються проблеми, які обумовлені тим, що не розглядають системно та в повному обсязі фінансові ресурси підприємства та напрями їх використання. У зв’язку з цим потреба у фінансуванні може перевищувати обсяг фінансових ресурсів, який має підприємство, виникає касовий розрив та збої у виробничо-господарській діяльності підприємства. Для досягнення певних фінансових результатів, ступінь впливу різних підрозділів підприємства визначена нечітко, тому що стратегічні цілі реалізуються у вигляді бізнес-процесів, які застосовуються. І тут виконання бюджетів який завжди пов'язані з досягненням стратегічних цілей діяльності підприємства.

Об'єктом процесно-орієнтованого бюджетування є бізнес-процеси та проєкти. Бюджети мають однозначний та прямий зв'язок з головними завданнями та стратегічними цілями підприємства. Узгодження та обґрунтування шляхів для досягнення цілей підприємства відбувається на базі показників, які вказані в підсумкових бюджетах, і вони аналогічні тим, що використовуються при

класичному бюджетуванні. Показників, визначених з урахуванням підсумкових бюджетів, достатньо для аналізу фінансового стану підприємства [10, с. 107].

В такому випадку також залишаються проблеми, обумовлені тим, що в повному обсязі не розглядаються фінансові ресурси підприємства та напрямки їх використання. Відповідальність за виконання фінансових показників бізнес-процесів за спеціалістами по бюджетуванню не закріплена, тому що ряд бізнес-процесів відбуваються в рамках декількох підрозділів, і не завжди можливо призвести організаційну структуру до повної відповідності з ними.

Кожна з розглянутих методик окремо в повному обсязі відповідає меті, поставленої у межах даного дослідження: розробити систему бюджетування, жорстко пов'язану зі стратегічними цілями діяльності підприємства, що дозволяє визначати роль кожного бізнес-процесу у досягненні. Але разом вони доповнюють одне одного і можуть максимально сприяти вирішенню поставленого завдання. Отже, потрібно об'єднати їх позитивні сторони, доопрацювавши систему класичного бюджетування за центрами відповідальності, як найбільш поширену на українських підприємствах.

Для того, щоб система бюджетування була жорстко пов'язана зі стратегічними цілями діяльності підприємства та дозволяла визначати роль кожного бізнес-процесу у їх досягненні, необхідно при доопрацюванні класичної методики бюджетування використовувати елементи процесно-орієнтованої – бюджети бізнес-процесів. Оптимізація використання та формування ресурсів підприємства у рамках об'єктів бюджетування буде не повною, якщо не використовувати елементи методики традиційного фінансового планування, а саме, баланс витрат та доходів, що виконує роль інструменту, що дозволяє проводити аналіз впливу стратегії розвитку підприємства на його фінансові ресурси.

Для цього необхідно, по-перше, виділити всі об'єкти бюджетування, одночасно структурувавши діяльність підприємства як у центрах фінансової відповідальності, так у бізнес-процесах та проєктах. Це дозволить з одного боку визначати вплив бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства, а з іншого боку, буде закріплено відповідальність конкретних

посадових осіб за виконання фінансових показників підрозділів. Бюджети, що відображають той чи інший об'єкт бюджетування, повинні мати відповідні найменування. Таким чином, бюджетна структура, запропонована у дослідженні, складається з бюджетів центрів фінансової відповідальності, бізнес-процесів та проєктів, а також підсумкових бюджетів.

Ці бюджети мають двосторонній зв'язок. Так, якщо бізнес-процес охоплює кілька центрів фінансової відповідальності, то він бюджетується по кожному, а потім об'єднується в один бізнес-процес. З іншого боку, якщо центр фінансової відповідальності охоплює кілька бізнес-процесів, то відбувається те саме, тільки з точки зору центру фінансової відповідальності.

По-друге, до системи бюджетування поряд з бюджетом доходів і видатків, бюджетом руху коштів, інвестиційним бюджетом та прогнозним бухгалтерським балансом потрібно включити баланс доходів та видатків як підсумковий бюджет, що відображає формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Підсумкові бюджети розраховуються на основі бюджетів бізнес-процесів та проєктів, а якщо необхідна додаткова деталізація за будь-якими напрямами діяльності, то використовуються бюджети центрів фінансової відповідальності.

По-третє, у межах виділених для підприємства об'єктів необхідно здійснювати планування всіх показників, зокрема і фінансових ресурсів, відбитих у балансі доходів і витрат. Це дозволить підвищити ефективність бізнес-процесів підприємства з погляду використання фінансових ресурсів.

Дану методику бюджетування можливо назвати комбінованою та стратегічно-орієнтованою методикою [12, с. 15]. Запропонована система фінансових показників, складається з показників, які характеризують стратегічні цілі діяльності підприємства, шляхи їх досягнення, необхідні для цього фінансові ресурси, а також фінансовий стан підприємства. Вони розробляються на підставі фінансової частини системи збалансованих показників та стандартних форм підсумкових бюджетів. Показники деталізуються за об'єктами бюджетування за допомогою аналогічних показників, які характеризують кожен центр фінансової відповідальності, бізнес-процес та проєкт.

Таким чином, розроблена комбінована стратегічно-орієнтована методика бюджетування та трирівнева система фінансових показників дозволяє спочатку отримати загальне уявлення про стратегію розвитку підприємства, пов'язані з нею фінансовими ресурсами, фінансовим станом підприємства, а потім заглибитись до складу кожного показника та детально розібратися у всіх. великих бізнес-процесів.

При використанні комбінованої стратегічно-орієнтованої методики бюджетування підприємстві, по-перше, необхідно забезпечити узгодженість і прямий зв'язок всіх показників бюджету та стратегічних цілей діяльності підприємства, використовуючи систему збалансованих показників. Тобто потрібно починати з визначення цілей діяльності, бізнес-процесів та розробки системи збалансованих показників. По-друге, максимально використовувати можливості класичної методики, що діє на підприємстві, скоригувавши відповідно до бізнес-процесів і проєктів фінансову, бюджетну та організаційну структуру підприємства. По-третє, бюджетний підрозділ складається з бюджетів окремих проєктів та бізнес-процесів, а також центрів фінансової відповідальності, за рахунок чого конкретизують об'єкт фінансового планування та бюджетування. По-четверте, з погляду безпосередньо організації бюджетного процесу, будь-яких принципових відмінностей від класичного бюджетування не передбачається [13, с. 17].

Запропоновано такий алгоритм: 1) формулювання цілей діяльності підприємства; 2) розробка та розподіл структури проєктів та бізнес-процесів; 3) визначення коректив до організаційної структури підприємства; 4) визначення збалансованих показників планування; 5) визначення коректив до фінансової структури підприємства; 6) визначення коректив до бюджетної структури, методики бюджетування та збалансованих фінансових показників; 7) коригування методики обліку та прогнозу рахунків; 8) внесення змін до структури бюджетного процесу; 9) реструктуризація бюджетного підрозділу; 10) виконання бюджетного процесу; 11) прийняття управлінських рішень з урахуванням аналізу фактичного виконання бюджетів.

Перші чотири етапи забезпечують взаємозв'язок бюджету зі стратегічними цілями підприємства, а також з фінансовими показниками, виконання яких є ціллю для бюджетних структурних підрозділів і відображають реальні бізнес-процеси підприємства. Проводиться коригування фінансової структури та її перегляд відповідно до бізнес-процесів підприємства і діючих проєктів. На цих етапах можлива заміна центрів фінансової відповідальності, в разі коли центри процесної та проєктної відповідальності збігаються. Впровадження комбінованої методики бюджетування на основі класичної – є завданням внесення змін до бюджетної структури, системи фінансових показників та до методики бюджетування в цілому [14, с. 447].

Бізнес-процеси та проєкти характеризують однойменні бюджети, формуються в кінцевому підсумку по компанії в цілому, підсумовуючи показники головного підприємства і кожної філії, що відносяться до них. З метою ефективного управління каналами продажу бюджетні показники групують відповідно до бізнес-процесів та до бюджетів, які формують в центрах фінансової відповідальності. Відповідно до бюджетів проєктів та бізнес-процесів формуються підсумкові бюджети, які формуються на базі інвестиційного бюджету, бюджету доходів та витрат, бюджету руху грошових коштів, планового бухгалтерського балансу, балансу доходів та витрат Послідовність формування підсумкових бюджетів на основі функціональних загалом подібна до класичного бюджетування, тільки додається баланс доходів і витрат, і показники деталізуються як за центрами фінансової відповідальності, так і за проєктами та бізнес-процесами.

Далі відбувається етап внесення коректив до плану рахунків і методики обліку, немає безпосередньо до організації бюджетування, але необхідний обліку фактичного виконання бюджетів. План рахунків має забезпечити аналітику, яка відповідає потребам бюджетування.

Бюджетування – це складання, узгодження, затвердження, виконання, облік та аналіз виконання бюджетів. Відбувається цей процес під керівництвом

бюджетного підрозділу, до складу якого входять керівники центрів проєктної, процесної та фінансової відповідальності, а головою – Генеральний директор, як особа, яка відповідає за діяльність всього підприємства. Бюджетні показники, методики бюджетування та обліку, які були розроблені раніше, використовують для формування проєкту бюджетів підприємства.

На заключному одинадцятому етапі ухвалюються управлінських рішень за результатами аналізу виконання бюджетів є логічним завершенням впровадження системи бюджетування на підприємстві. Проводиться постійно, за його результатами може або коригуватись робота з виконання бюджетів, або ініціюватися процес перегляду бюджетів, або, у крайніх випадках, коригуватись стратегічні цілі діяльності підприємства.

Узагальнюючи можна сказати, що розроблена комбінована стратегічно орієнтована методика бюджетування відповідає меті, поставленої в даному науковому дослідженні. Система бюджетування, впроваджена на базі наведеного алгоритму, пов'язана з оперативними та стратегічними планами підприємства, визначає вплив всіх бізнес-процесів на її досягнення, при оптимальному використанні та формуванні ресурсів підприємства.

Виділяють такі функції бюджетування (рис. 1), а в табл. 1 наведено їх характеристики.

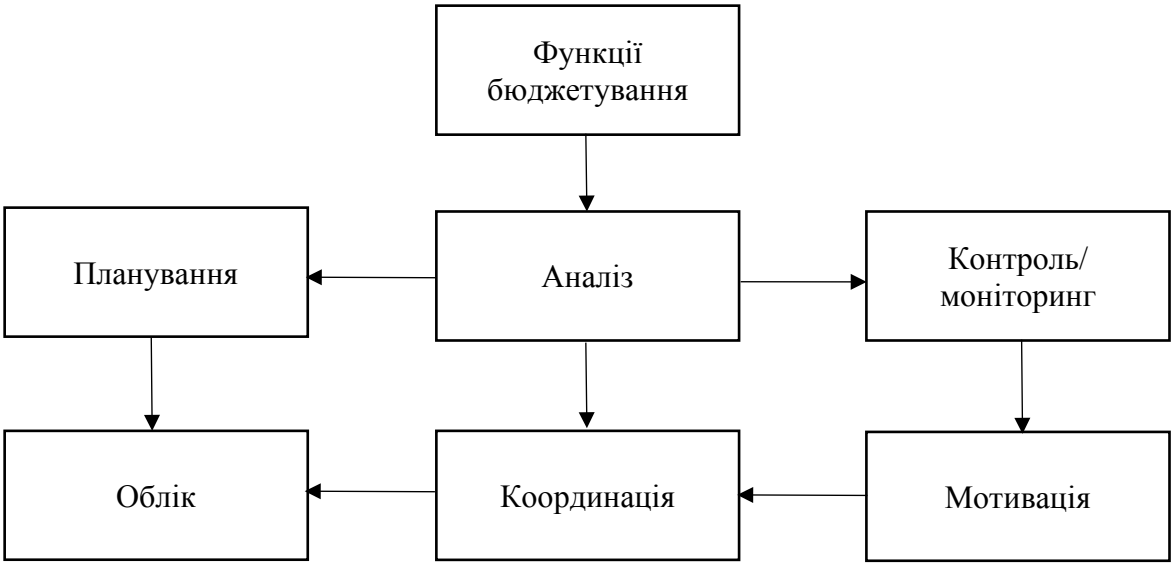

Рис. 1. Функції бюджетування

Таблиця 1

Характеристика функцій бюджетування

Аналіз	- побудова бізнес-ідеї та постановка цілей - розробка стратегії компанії - аналіз операційних альтернатив
Мотивація	- осмислене прийняття плану - ясність постановки цілей - покарання за зрив та заохочення за виконання
Координація	- координація функціональних блоків оперативного планування
Планування	- складання планів та прогнозів на майбутні періоди - узгодження планів підрозділів компанії - закріплення відповідальності виконавців
Облік	- аналіз виконаних у минулому дій - складання стратегії та плани на майбутні періоди
Контроль	- порівняння поставлених завдань та отриманих результатів - виявлення слабких та сильних сторін

Впровадження системи бюджетування на підприємстві представлено наступними етапами (рис. 2).

Рис. 2. Етапи впровадження системи бюджетуванням

На першому етапі формується фінансова структура підприємства. Для контролю та планування діяльності підприємства його поділяють на центри

фінансової відповідальності, кожен з яких виконує певні функції та обов'язки. До центрів фінансової відповідальності можливо віднести відділи або підрозділи підприємства. До одного центру у ряді випадків також можуть входити декілька підрозділів чи навпаки, один підрозділ може входити до кількох центрів. Можна привести такі приклади центрів фінансової відповідальності можна:

– центр витрат – до його складу може входити декілька неприбуткових підрозділів, які є лише споживачами ресурсів, наприклад, бухгалтерія, відділ кадрів, виробничий цех тощо;

– центр доходів, який безпосередньо отримує прибуток. До нього можливо віднести служби збуту, відділи продажу тощо.

Іноді до одного центру фінансової відповідальності може входити декілька підрозділів, які територіально розташовані у різних місцях, наприклад, але виконують подібні функції. У більшості компаній один центр відповідає одному підрозділу або філії підприємства, тому що так простіше контролювати виконання бюджетів для невеликих підприємств та делегувати відповідальність.

На другому етапі утворюється структура бюджетів підприємства, відбувається лімітування, планування та аналіз виконання бюджетів.

На третьому етапі формується облікова політика підприємства, правила консолідації та ведення оперативного, бухгалтерського та виробничого обліку згідно лімітів, затверджених при складанні та контролі виконання бюджету.

На четвертому етапі розробляються регламенти планування, які характеризують процедури планування, проводиться моніторинг та аналіз причин невиконання бюджетів, відбуваються поточні коригування бюджетів.

На п'ятому етапі складаються фінансовий та операційні бюджети на плановий період, проводиться аналіз та за його результатами коригуються бюджети у відповідності потребам [7, с. 25].

Після того, як усі роботи з впровадження були успішно пройдені, у підприємства повинна бути автоматизована система бюджетування та фінансового аналізу, яка дозволить підприємству вирішити наступні проблеми.

В першу чергу вона допоможе зменшити тривалість планування бюджету та підвищити прозорість фінансово-економічної діяльності підприємства, покращити управління ресурсами підприємства, дає уявлення про можливі додаткові ресурси і куди їх треба направити, що призводить до зростання капіталу підприємства. В результаті чого значно зменшяться втрати фінансових ресурсів, зросте прибутковість та рентабельність бізнесу.

При плануванні бюджетів топ-менеджери підприємства в першу чергу повинні вирішити який метод планування вони будуть використовувати. Існують такі методи планування, як «згори донизу»; «знизу вгору»; «знизу вгору/зверху вниз».

Метод «Зверху донизу» використовується для складання бюджетів менеджерами підприємства. Суть даного методу в тому, що керівники підприємства дають підрозділам планові показники на певний період з товарообігу, прибутку, податків та ін. Далі підрозділи підприємства роблять розшифровку та деталізацію бюджетів на базі цих показниках.

Метод планування «Знизу нагору» використовують при стратегії планування «від можливостей підприємства». Суть її в тому, що бюджет надають функціональні підрозділи і він складається на підставі можливостей підприємства, тобто виробничих та складських потужностей, даних логістичних підрозділів. Недоліком цього методу в тому, що ці показники суб'єктивні, в зв’язку з тим, що підрозділи закладають додаткові ризики, що призводить до формування завищених показників бюджетів, нераціонального використання ресурсів та уповільнює розвиток бізнесу.

Метод планування «Знизу догори/згори донизу» полягає у складанні бюджетів, які є результатом фінансових цілей, які поставлені менеджерами підприємства та враховують можливості всіх структурних підрозділів. Такий метод є найефективнішим для розвитку підприємства [8, с. 34].

Залежно від потреб підприємства для формування бюджетів можуть використовуватися різні періоди планування. Наприклад, для малих підприємств бюджети найчастіше складаються на місяць. Для великих підприємств та

холдингів зазвичай складають стратегічні плани, тому періоди планування та бюджетування можуть становити декілька років – від року до трьох.

Довгострокові бюджети можливо поділяти на більш дрібні терміни, які підбивають проміжні результати. Наприклад, бюджет на рік може бути деталізований по місяцях, що дає можливість не тільки проаналізувати результат виконання бюджету за рік цілком, а й в розрізі кожного місяця.

Менеджери підприємств розробляють бюджети для напрямів діяльності проєктів, підрозділів, деталізуючи за періодами, номенклатурою та контрагентами. В такому випадку на менеджера покладена відповідальність за виконання бюджетних показників, що стимулює його до досягнення максимальних результатів та точного планування бюджету.

Неможливо однозначно Відповісти на питання, які бюджети кращі і які саме потрібні тому чи іншому підприємству. Зазвичай формуються такі бюджети:

– Бюджет доходів та витрат – відображають доходи та витрати підприємства, структуровані за видами та економічним змістом.

– Бюджет руху коштів – відображають джерела надходжень та спрямування видатків коштів.

– Бюджети, які необхідні підприємству для планування за певними напрямами витрат та прибутків. Наприклад, інвестиційні бюджети, бюджети проєктів, функціональні бюджети.

На великих підприємствах найчастіше використовують бюджет з балансового листа – прогноз співвідношення активів та пасивів підприємства.

Кожен бюджет має доходну та витратну частину і їх склад є індивідуальним для кожного підприємства. Статті бюджетів можуть містити кількісні та підсумкові показники. Наприклад, стаття бюджету включає інформацію про кількість співробітників підприємства, яка необхідна для забезпечення його функціонування, або про кількість виробленої продукції.

Таким чином, бюджет підприємства – це переведення стратегічних планів у вимірювані величини, які виражають очікувані необхідні ресурси та очікувану віддачу протягом певного періоду. Бюджет функціонує як план дій. Він також

може представляти приблизну майбутню фінансову звітність підприємства. Нарешті, бюджет є інструментом, який можна адаптувати для керівництва для досягнення своїх стратегічних цілей.

Як зазначила вище, управління бюджетом підприємства передбачає:

1. Планування – триетапний процес, який забезпечує наявність ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей. Планування охоплює вибір цілей, перегляд альтернативних варіантів і прогнозування результатів.

2. Координація та спілкування. Бюджет підприємства об’єднує окремі функціональні бюджети з виробництва, маркетингу, технологій, дизайну в один бюджет. Потім бюджети окремих підрозділів, продуктових ліній і дочірніх підприємств координуються та об’єднуються в збільшений загальний результат. Генеральний бюджет об’єднує всі частини для досягнення стратегічного плану підприємства та її місії.

Для досягнення бюджетних показників важливі і необхідні координація дій всіх структурних підрозділів підприємства та комунікація між ними. Топ-менеджери підприємства мають донести його стратегічні цілі до всіх рівнів, а окремі планувальники мають донести свої потреби, припущення, очікування та цілі до тих, очолює департаменти та відділи по складанню та аналізу виконання функціональних, оперативних та стратегічних бюджетів підприємств.

3. Моніторинг процесу бюджетування. Після того, як планові показники визначені, бюджет стає інструментом, який менеджери можуть використовувати для моніторингу аналізу виконання. Вони оцінюють фактичні показники, порівнюючи їх з плановими і таким чином виявляють прогрес в виробничій діяльності підприємства. Цей аналіз, а також зворотній зв'язок між усьома структурними підрозділами підприємства, моніторинг і оцінка бюджетних показників, у свою чергу, дозволяють вчасно вжити коригувальні дії.

4. Оцінка продуктивності. Ефективні системи оцінки ефективності сприяють досягненню стратегічних цілей, а бюджети забезпечують необхідні інструменти для вимірювання ефективності управління підприємством. Порівнюючи фактичні результати з бюджетом на певний період, аналітики можуть визначити загальний

успіх планування та бюджетування і відповідно роль менеджерів в досягненні стратегічних цілей підприємства.

Які цілі управління бюджетом підприємства? Бюджет підприємства – це переведення стратегічних планів у вимірювані величини, які виражають очікувані необхідні ресурси та очікувану віддачу протягом певного періоду. Бюджет функціонує як план дій. Він також може представляти приблизну майбутню фінансову звітність організації. Нарешті, бюджет є інструментом, який можна адаптувати для керівництва для досягнення своїх стратегічних цілей. Співставте бізнес-цілі з вимогами до фінансування. Підприємства мають різноманітні цілі та завдання, які можуть бути короткостроковими, середньостроковими чи довгостроковими. Підрозділи/департаменти потребують фінансування, щоб мати змогу досягати поставлених цілей. Управління бюджетом підприємства дає змогу зрозуміти та відобразити бізнес-цілі та порівняти їх з доступним фінансуванням.

Виходячи з цілей і завдань і вимог до фінансування, спеціалісти з фінансів можуть зрозуміти, скільки коштів може бути достатньо для виконання. Завдяки цим знанням бізнес-лідери можуть вирішувати організаційні стратегії запозичень – короткострокові, середньострокові та довгострокові. Варіанти запозичень включають позики, акції, облігації тощо. Потрібно проаналізувати потреби у фінансуванні проєктів і програм у порівнянні з минулими періодами.

Окремі структурні підрозділи підприємства виконують функції, пов’язані з отриманням максимального прибутку, а інші забезпечують необхідну підтримку роботи підприємства в цілому. Управління бюджетом підприємства аналізує обсяг коштів, необхідних для широкого набору заходів. Пріоритетне виділення коштів функціональним відділам. Бюджетування підприємства дає змогу топ-менеджерам вирішувати обсяг розподілу коштів між різними відділами на основі ініціатив, проєктів, програм і операцій. Це робиться для того, щоб кошти спрямовувалися на сфери, які забезпечують дохід і прибутковість.

Треба визначте вимоги до управління фінансовими ресурсами та грошовими потоками, оцінити ефективність використаних коштів. Управління бюджетом

підприємства забезпечує ретельний моніторинг і перегляд кожної гривні, витраченої підприємством. Це також дозволяє керівникам підприємств вносити відповідні коригування у розподіл фінансування для різних відділів на основі їхньої діяльності. Це гарантує, що підприємство забезпечує оптимальну акціонерну вартість.

Інша важлива мета бюджетування підприємства полягає в тому, щоб зрозуміти моменти грошового потоку – дохід та витрати. Як було зазначено, можливо використати декілька способів підготовки проєкту бюджету, зокрема:

– бюджетування «знизу вгору» – планування показників структурними підрозділами підприємства на рівні проєктів;

– бюджетування «зверху вниз» – планування показників топ-менеджерами підприємства і доведення їх до виконання та моніторингу структурними підрозділами підприємства;

– поступове бюджетування – безпосередній детальний опис фаз проєкту, наступні фази плануються на рівні менеджерів.

Вибір бюджету залежить від різних параметрів проєктів підприємства, включаючи: чіткість вимог і обсяги проєкту; стабільність вимог проєкту; рівень технічної невизначеності проєкту; швидкість окупності.

Незалежно від підходу, керівники підприємств повинні переглядати стратегічні проєкти щодо способу складання бюджету, а також з урахуванням фактично понесених витрат. Крім того, бюджети повинні ґрунтуватися на задокументованих припущеннях та обмеженнях.

Перш ніж приступати до складання бюджетів, виконавці повинні знати про дохід, який очікує принести той чи інший проєкт. Крім того, дохід може залежати від різних типів контрактів, таких як «фіксована ціна», «вартість плюс» або «час і матеріали». Бюджетування тісно пов’язане з типом контрактів і тим, як генеруються доходи. Тому треба створити чітку структуру розподілу робіт за проєктом. Це ієрархічна декомпозиція обсягу проєкту, яка має бути успішно виконана підприємством і представити максимальні результати для менеджерів, довести та проаналізувати фактичні показники для успішного планування в майбутньому.

Фінансовий результат кожного проєкту повинен фіксуватися на відповідних фінансових рахунках. Щоб мати можливість точно врахувати окупність кожної інвестованої й проєкт гривні, керівники проєктів повинні забезпечити прив'язку кожного результату до окремих рахунків. Це дає змогу точно оцінювати та складати бюджет, а також відстежувати фактичні витрати. Крім того, це гарантує, що члени команди «повинні» повідомляти про фактичні витрати менеджерів підприємства.

Оцінка фінансового результату кожного проєкту залежить від підходу, який базується на специфіці проєкту, який аналізують при бюджетуванні. Команда проєкту має детально оцінити його вартість, а також завдання, які були поставлені для його реалізації. Важливо зазначити, що витрати включають матеріали, оплату праці, програмне забезпечення, витратні матеріали, відрядження, накладні витрати тощо.

Класифікуйте витрати. Використовуючи оцінки, команда проєкту повинна класифікувати витрати як прямі, непрямі, постійні, змінні, безповоротні та інші.

Незважаючи на детальний підхід до оцінки вартості, є багато факторів, які знаходяться поза контролем команди проєкту. Приклади включають зроблені припущення, точність оцінок, вибір ресурсів тощо. Виходячи з потреб проєкту та організаційних стандартів, непередбачені витрати додаються до зведених витрат. Витрати детально оцінені зводяться до фази формування майбутніх витрат і планування нових проєктів. Коли до всіх планових витрат додають непередбачені витрати, бюджет проєкту готовий.

Кожний проєкт має бути представлений затвердженим бюджетом, доведеним до виконавців, які повинні контролювати виконання планових показників проєкту у межах бюджету. Кожна стаття бюджету потребує деталізації по розподілу видів робіт, послуг. Першим кроком до управління бюджетом проєкту є ретельний аналіз структури розподілу роботи з її фазами, підфазами, робочими пакетами, завданнями та видами діяльності. Незалежно від того, які кошториси оцінювалися до створення бюджету проєкту, тепер важливо призначати бюджети на різних рівнях структури розподілу робіт за проєктом. Оскільки фінансові результати кожного проєкту є різними і залежить від характеру робот, послуг, асортименту товарів, бюджет

проєкту також має відповідати подібній деталізації. Найкращою практикою може бути використання чітких кодів статей доходів та витрат, що корисно для ведення фактичного виконання бюджету. Про виконання бюджетів на протязі затвердженого періоду треба повідомляти керівників та власників підприємства. Після підведення підсумків виконання бюджетів керівники проєктів повинні підготувати відповідні звіти.

Залежно від характеру результатів проєкту ведуть протоколи витрат, які можуть відрізнятися в залежності від виду проєкту. Контракт із замовником для одного проєкту може мати різноманітні елементи з різними способами управління витратами. Це може бути фіксована ціна, вартість плюс час і матеріал. Управління бюджетами проєкту відрізняється залежно від цих типів контрактів. Керівник проєкту повинен чітко задокументувати вказівки для команди проєкту щодо витрачання грошей. Крім того, залежно від обсягів витрат також можуть знадобитися спеціальні процеси перевірки та затвердження результатів виконання бюджетів.

Управління бюджетом має вирішальне значення при плануванні, для чого керівники проєктів повинні встановити кореляцію між відсотком виконання статей бюджету та відсотком отримання бюджету. Крім того, необхідно встановити порогові значення, скажімо, 90%, тоді як виконання статей все ще становить 75%. Постійний моніторинг витрат та доходів дозволяє активно керувати бюджетом проєкту.

Оскільки проєкти включають різні рівні невизначеності, керівник проєкту повинен визначити «правила винятків» для витрачання грошей, які не були спочатку оцінені, але стали необхідними під час виконання проєкту. Повинні бути встановлені вказівки для перегляду та затвердження таких виняткових витрат.

Відстеження фактичних витрат. Ключ до кращого управління проєктами – це дисциплінований підхід до відстеження фактичних витрат. Керівники проєктів повинні переконатися, що відстеження здійснюється за допомогою надійного програмного забезпечення для керування проєктами в цифровому вигляді, щоб усунути проблеми з цілісністю даних. Подальші групи повинні переконатися, що фактичні витрати прив’язані до кодів облікових записів, які спочатку

використовувалися під час оцінки. Статті витрат, які перевіряють структурні підрозділи, та самі фактичні витрати повинні відповідати кодам облікових записів. В ідеалі програмне забезпечення для керування проєктами не повинно дозволяти структурним підрозділам підприємств звітувати про фактичні витрати, що перевищують заплановані в бюджеті значення. Автоматизований робочий процес має бути запущено в той момент, коли фактичні витрати перевищать бюджетні витрати.

Своєчасне звітування про виконання бюджету і аналіз фактичних показників в порівнянні з плановими має вирішальне значення, щоб уникнути перевищення вартості проєкту. Для цього керівники проєктів повинні покладатися на програмне забезпечення для управління проєктами, яке забезпечує безперебійний аналіз і звітність бюджету проти фактичних даних. По необхідності запитувати звіти, вибране програмне забезпечення для управління проєктами та мають надавати таку інформацію доступною 24/7. Фактично, оповіщення мають ініціюватись на основі статусу завершення проєкту та вичерпання лімітів статей бюджету. Менеджери повинні вживати активних і коригувальних дій на основі попереджень і повідомлень від структурних підрозділів підприємств по фактичному виконанню затверджених бюджетів.

Керівники проєктів повинні оптимально спрогнозувати вартість майбутнього проєкту та виконати аналіз фактичні витрат відповідно до дати завершення проєкту. Також необхідно оцінити витрати на решту робіт, послуг, які залишилися і які необхідно завершити. На основі вхідних даних керівники повинні представити прогноз витрат на проєкт, який має бути в межах початково затверджених бюджетів. Якщо прогноз вказує на перевищення, це негативно вплине на прибутковість проєкту. Необхідно зауважити, що ці прогнози можуть змінюватися з кожним звітним циклом.

Використання резервів на випадок непередбачених обставин. Керівники проєктів повинні переконатися, що резерви проєкту на непередбачені витрати залишаються недоторканими або використовуються для вирішення виняткових ситуацій, які знаходяться поза контролем команди проєкту. Резерви на непередбачені витрати не повинні використовуватися для прикриття неефективної

роботи структурних підрозділів підприємства та у випадках зниження продуктивності праці.

Впровадження системи бюджетування було успішно реалізовано на багатьох українських підприємствах та сприяла поліпшенню їхнього фінансового стану, а також скороченню часу на прийняття управлінських рішень у галузі економіки та фінансів. Бюджетування також може бути рекомендовано для використання на будь-яких підприємствах, які впроваджують процесний підхід до фінансового планування та управління.

Список використаних джерел

1. Бондарчук М. К., Алєксєєв І. В. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 268 с.
2. Алєксєєв І. В., Бондарчук М. К. Гроші та кредит: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. – 216 с.
3. Білик М. Д., Бєлялов Т. Є. Фінансове планування на підприємстві: навч. посіб. Київ: ПанТот, 2015. 436 с.
4. Квасницька Р. С. Бюджетування як елемент фінансового планування підприємства // *Інноваційна економіка*. 2011. № 6(25). С. 252-254.
5. Короленко С. М. Організація системи бюджетування на підприємстві. *Вісник Приазовського технічного державного університету. Серія: економічні науки*. 2016. Вип. 32(1). С. 91-96.
6. Теоретичні і практичні проблеми розвитку фінансового ринку в Україні. Монографія / за ред. В. К. Кублікова. Одеса: «Атлант», 2014. 422 с.
7. Кудлак В. Я. Фінансове планування та прогнозування: курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2016. 94 с.
8. Ліхоносова Г. С., Нецвітаєва О. І. Механізми бюджетування діяльності підприємства : можливості управління фінансовою безпекою. *Часопис економічних реформ*. 2019. № 3. С. 24-30.
9. Михайленко О. В., Свірідкіна К. В. Розробка, впровадження та автоматизація процесу бюджетування на підприємстві. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3 (71). С. 240-246.
10. Паєнтко Т. В. Упровадження контролінгу в управлінні фінансами на макрорівні в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 6. С. 107-126.
11. Нестерова С. В. Фінансовий менеджмент: практикум. Навч. посібник. Київ: Кондор-Видавництво, 2014. 268 с.
12. Стецюк П. А., Корнійчук Г. В. Бюджетування в системі управління фінансовим потенціалом підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 12-19.
13. Терещенко О. О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві. *Фінанси України*. 2019. №10, С. 16-20.
14. Череп О. Г., Стремидло О. Ю. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1 (4). С. 445-451.

Л. Ю. Гордєєва-Герасимова

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ МЕРЕЖ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Процес глобалізації світової економіки, який розпочався з середини минулого століття у підсумку став підґрунтям для загострення конкурентної боротьби між виробниками як на рівні національних ринків, так і на світовому рівні. Основним чинником успішної господарської діяльності як країни в цілому, так і окремих суб'єктів підприємництва, інноваторів є конкурентоздатність їх продукту на світовому ринку.

Вагомим фактором впливу на конкурентоздатність будь якого кінцевого продукту виробництва є застосування інноваційних технологій в процесі його проєктування, виготовлення та реалізацій. Існують різні форми застосування таких технологій. Але, в результаті розвитку світового суспільства та еволюції інноваційних технологій, відбувається трансформація застосування інноваційних технологій шляхом поєднання безпосередньо наукових розробок, технологічних новацій та бізнесу-структур в єдиний інноваційних кластер. Як правило ядром інноваційного кластеру є мережа наукових і виробничих організацій, а також підприємницьких структур, які зв'язані один з одним через велику кількість інноваційних проєктів та які забезпечують внутрішній інформаційний простір для передачі інновацій.

Одним із різновидів інноваційного кластеру є інноваційний парк. Інноваційні парки відіграватимуть ключову роль у залученні талантів до міст для створення нових інноваційних галузей, що є ключовою частиною стратегії уряду будь-якої держави щодо розвитку економіки.

Ефективний спосіб для міст з університетами залучити підприємців до бажаних галузей науки і техніки – надати доступний, високоякісний простір та можливість працювати в тісній співпраці як з промисловістю, так і з вченими для досягнення успіху в ширшому масштабі.

Початок створення та розвитку такого різновиду інноваційних парків, як технопарк було здійснено у США на початку 50-х років, коли був організовано науковий парк Стенфордського університету (штат Каліфорнія). В університеті у власності була вільна ділянка землі і їй знайшли застосування. Землю та приміщення університет почав здавати в оренду малим підприємствам та діючим компаніям, які працювали у галузі високих технологій та стрімко розвивалися з допомогою військових замовлень федерального уряду. Ці фірми мали тісні взаємовідносини контакти з університетом.

Привабливим для інноваційних фірм стало зручне місце розташування Стенфордського університету, відносно невелика орендну плату, а також тісне сусідство з технологічними компаніями.

Це біли фірми, які займаються розробкою та впровадженням ідей військово-промислового комплексу, що мали державну підтримку. Крім того, поштовхом до розвитку Стенфордського технопарку став бурхливий розвиток напівпровідникової електроніки. Успіх Стенфордського технопарку визначається також тим, що саме там вперше було розроблено та застосовано особливу схему фінансування високотехнологічних проєктів – венчурне фінансування.

Будівництво здійснювалось протягом 30 років. За цей час була сформована інфраструктура та була надана в оренду вся вільна земля наукового парку. Цей проєкт був довгостроковим, що вимагав терпіння та відданості справі, та результати – цей науковий парк прославився феноменальними досягненнями в розвитку наукомісткого сектора промисловості. У технопарку розпочинали своє життя такі тепер відомі фірми як «Хьюлетт-Паккард», «Поляроїд». Саме в цьому Технопарку була заснована так названа знаменита Силіконова долина.

Вже починаючи з 80-х років, внесок технопарків в економіку США був значним і гідно оцінений. З того часу технопарки в США почали з'являтися один за іншим. На сьогоднішній день у США налічується понад 160 технопарків (понад 30% від загальної кількості технопарків у світі). Однак далеко не всі технопарки створені для роботи у сфері «високих технологій». Більшість з них була створена для вирішення завдань щодо зниження безробіття в районах, де за

тими чи іншими причин стався економічний спад через нерентабельність підприємств.

При цьому особлива увага приділяється малим підприємствам або окремим розробникам, які перебувають на стадіях впровадження інноваційного процесу. Для їх підтримки в США створені спеціальні структури, які через нетрадиційні умови роботи для стартапів отримали назву «технологічна теплиця», або більш звична для нас назва – «бізнес інкубатор». Як правило у таких структурах малі підприємства перший рік безкоштовно або на пільгових умовах займають площі та безкоштовно отримують юридичні та фінансові консультації.

Згідно визначенню Асоціація університетських дослідницьких парків Північної Америки «університетський дослідний парк є організацією, що володіє власністю (юридичною особою), яка: має або планує мати землю і будівлі, спеціально призначені для проведення приватним і державним секторами науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, розміщення наукомістких фірм і сервісних служб; співпрацює з університетом або іншим вищим навчальним закладом на контрактній основі або в робочому порядку; сприяє зміцненню зв’язків університету з промисловістю у сфері НДДКР, допомагає розвиватися новим фірмам, а також сприяє економічному розвитку; надає допомогу у передачі технологій та обміні знаннями в області бізнесу між університетами і фірмами, розташованими на території парку» [7, с. 10].

До університетських дослідницьких парків за визначенням «відносяться неприбуткові або прибуткові дослідницькі парки, які підтримують зв'язки з університетом чи структурним підрозділом університету. Ці зв'язки можуть здійснюватися на контрактній основі, включаючи створення спільних підприємств та фактичне управління парком з боку університету, а також може мати неформальний робочий характер. Останнє може означати, зокрема, створення нових підприємств на кооперативних засадах чи спільне їх фінансування дослідницьким парком та університетом» [7, с. 10-11].

В Європі технопарки з'являються на початку 70-х років. Одними з першими були:

– Дослідницький парк Університету Софія-Антиполіс у Ніцці.

– Зона наукових та технічних нововведень та виробництва (ZIRST) у Греноблі.

– Левен-ла-Нев у Бельгії; Кельнський технопарк у Німеччині.

– Херіот-Уатт Единбурзі та наукового парку Трініті коледжу в Кембриджі.

Ці технопарки схожі за принципом побудови на ті, що були започатковані в США, вони мали одного засновника, надання в оренду землі власникам наукомістких фірм був Їх основний вид діяльності [2].

Отже, перший науковий парк в Великобританії відкрився 1970 року в Кембриджі. Концепція, створена університетськими вченими та місцевими консалтинговими фірмами, полягала в тому, щоб полегшити обмін знаннями між промисловістю, академічними колами та урядом.

Через 10 років інші університети, у тому числі університети Херіот-Ватта, Астона, Манчестера та Саутгемптона, також створили свої парки, відображаючи успіхи, досягнуті завдяки обміну знаннями та інноваціям. У науковому парку (іноді також відомому як дослідницький парк, технологічний парк або інноваційний центр) підприємства, стартапи та підприємці в різних галузях науки та техніки можуть отримати доступ до спеціально збудованих офісних приміщень, лабораторій та конференц-залів, які призначені для підтримки досліджень, сприяння зростанню наукових знань, розвитку технологій, обміну інноваційними ідеями. Наукові парки довели свою здатність успішно перетворювати інноваційні ідеї на комерційні продукти та послуги. Це досягається за рахунок керівництва ними спеціалістами-професіоналами, які допомагають стимулювати та координувати взаємодію ланцюжка наукових розробок та технологій між різними науковим та науково-дослідними установами, бізнес-структурами та ринками. Коли ці успіхи стали очевидними, великі технологічні, фармацевтичні і, останнім часом компанії, що займаються нерухомістю, почали виявляти інтерес і купувати наукові парки, і, наприклад по всій Великій Британії зараз їх налічується понад 100 [9].

Наукові парки – це ефективний спосіб стимулювати культуру інновацій та розвивати пов'язаний з ними бізнес, розвиток якого ґрунтується на втіленні

наукових знань та ідей. Інфраструктура наукових парків будується таким чином, що створює своєрідну екосистему спільноти галузевих фахівців, які роблять свій внесок у «економіку знань». В свою чергу «економіка знань» залучає та підтримує таланти світового рівня. Зауважимо, що спочатку наукові парки Великобританії створювалися для підтримки економічно депресивних регіонів та міст за допомогою відновлення, сприяючи економічному зростанню за рахунок залучення нових підприємств та стартапів та підвищення їхньої продуктивності. Це було особливо привабливо для місцевих органів влади та агенцій з розвитку, які побачили потужні регенеративні можливості наукового парку через компанії, що залучаються, розвиток розширеного ланцюжка поставок та можливості працевлаштування для випускників місцевих університетів.

Процвітаючий науковий парк також потребує додаткових послуг та надання комфортних умов проживання та роботи, щоб задовольнити потреби багатьох підприємств, співробітників та студентів в одному місці. Економічні вигоди співпраці поширюються на місцеві кафе, магазини, спортивні зали, заклади догляду за дітьми та власників житла, сприяючи можливостям працевлаштування в цьому районі.

Щоб зростати і конкурувати на світовій арені, промисловості необхідно мати доступ до знань і технологій та застосовувати їх, тому дуже важливо заохочувати нові підприємства та інновації. Щоб підтримати економічне зростання, багато міст прагнуть розширити свій «заснований на знаннях» бізнес у таких галузях, як біомедицина, IT чи електроніка. Завдяки своїм дослідженням у галузі інноваційних технологій ці галузі можуть сприяти як економічному, так і соціальному розвитку за рахунок ефективніших методів виробництва товарів та послуг.

Зауважимо, що оцінка економічного внеску британських наукових парків, проведена на замовлення Асоціації наукових парків Великобританії (UKSPA), показала, що підприємства отримали значну вигоду від розміщення у науковому парку, розвиваючись швидше, ніж аналогічні компанії в інших місцях, та запускаючи значно більше нових послуг. Фірми, в основу яких покладено новітні технології, і які засновані на наукових парках, також змогли залучити більшу

частку кваліфікованих вчених та інженерів, ніж аналогічні компанії в інших місцях [9].

Підтримка, яку пропонують наукові парки, допомагає просувати бізнес-стартапи. Наприклад, Науковий парк Саутгемптона надає інтенсивну підтримку новим підприємствам через свою програму Catalyst, яка надає бізнес-лідерам не тільки високоякісні спеціалізовані приміщення, такі як лабораторії з оплатою в міру використання, але також гнучкі умови оренди та доступ до грантів. Фінансування та інвестиції, що дозволяє їм швидко розширюватись. Через гарантовану доступність кваліфікованих ресурсів підприємства прагнуть працювати в цьому районі, а студентів, які працюють у галузі науки і техніки, також залучають реальні можливості кар'єрного зростання. Створення «центру передового досвіду» у конкретних галузях забезпечує взаємовигідне середовище, що дозволяє процвітати як підприємствам, і приватним особам. Формування високоякісного середовища для спільної роботи, що дозволяє набувати успіху у роботі підприємствам, діяльність яких ґрунтуються на застосуванні наукових розробок, підтримає економіку як регіональному, так і на загальнодержавному рівні. Фокус на дослідженнях, інноваціях і технологіях. У січні 2017 року уряд Великобританії визнав важливість прискорення економічного зростання шляхом інвестування у науку, дослідження та інновації. У «Зеленій книзі промислової стратегії» детально описано 10 «стратегічних стовпів», перші два з яких безпосередньо стосуються просування науки, технологій та інженерії, і йдеться, що ми повинні інвестувати в ці галузі та розвивати навички, необхідні для того, щоб допомогти людям та підприємствам процвітати, щоб стати інноваційнішою економікою. Технологічні інновації можуть допомогти нам працювати ефективніше, перетворюючи традиційні процеси для підвищення продуктивності та ефективності. Інвестиції в економіку, розраховану на майбутнє, важливі для забезпечення того, щоб Великобританія мала технології та знання, необхідні для конкуренції на світовому ринку та вирішення деяких з наших найнагальніших проблем. Поточна криза COVID-19 продемонструвала важливість спільної роботи та завчасного налаштування цих систем, щоб компанії з різних галузей та областей знань могли швидко зібратися разом та

об'єднати знання, навички, таланти та ресурси. Компанії SciTech багато працювали над розробкою рішень для боротьби з пандемією, наприклад глобальна діагностична компанія QIAGEN і Affinity Biomarker Services, які співпрацювали з Манчестерським університетом у створенні комбінованої служби перекладу біомаркерів. Наукові парки поєднують Університети З Промисловістю. Переваги, які наукові парки приносять бізнесу та економіці, є очевидними, проте науковий парк також приносить життєво важливі переваги дочірньому університету, забезпечуючи міцний зв'язок зі світом промисловості та торгівлі. Ці відносини забезпечують шлях для розповсюдження їх технологій у світі на благо спільнот, а в деяких випадках як інвестиції, які принесуть фінансову віддачу. Інші переваги для університету від участі у науковому парку включають контакти з малими та середніми підприємствами, що ґрунтуються на знаннях, та місце для Інші переваги для університету від участі у науковому парку включають контакти з малими та середніми підприємствами, що ґрунтуються на знаннях, та місце для міжнародних компаній, які хочуть тісно співпрацювати з університетом. У той час як сучасні університети продовжують займатися викладанням та дослідженнями як свої основні завдання, наукові парки дають можливість брати участь у вирішенні питань регіонального економічного розвитку, що дає шанс досягти змін [9].

Успіх Силіконової долини надихнув багато країн світу створення наукових і технологічних парків. В Азії успішні наукові та технологічні парки можна знайти у багатьох країнах, включаючи Китай, Японію та Таїланд. Незважаючи на це, якщо не буде створено попередніх умов, науково-технологічний парк може перетворитися на безперспективний проєкт. Це основна ідея керівництва ЕСКАТО «Створення науково-технічних парків: довідкове керівництво для політиків в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні». У всьому світі та в регіоні більшість наукових та технологічних парків перебувають у країнах з розвиненою чи великою економікою. Оскільки країни, що розвиваються, намагаються скоротити технологічний розрив, уряди все частіше звертаються до наукових і технологічних парків як до ключової рушійної сили своїх національних стратегій. Наприклад, Конференція Організації Об'єднаних Націй з торгівлі та розвитку повідомила, що

приблизно 80 відсотків опитаних країн (включаючи розвинені, що розвиваються та найменш розвинені країни) планують використовувати спеціалізовані зони, у тому числі наукові та технологічні парки, у рамках своєї діяльності у XXI столітті. промислова політика або політика у галузі науки, технологій та інновацій (НТІ). Розмістити фізичну інфраструктуру науково-технологічного парку часто нескладно. Однак змусити його працювати складніше. Лише 25 відсотків технопарків у країнах із розвиненою економікою можна вважати успішними у досягненні своїх цілей. Постає питання забезпечення успіху науково-технологічного парку. Перед створенням технопарку необхідно перевірити, чи створено для цього передумови [8].

Цими ключовими провісниками є:

1. Ключові орендарі або якірні орендарі, такі як національні дослідницькі інститути, мають намір залишатися у науково-технологічному парку. Якірні орендарі мають вирішальне значення для забезпечення того, щоб науково-технологічний парк мав свою основу, і можуть бути корисними для залучення інших фірм до спільного розміщення.

2. Можливість призначити і зібрати управлінську команду, яка має всі навички, необхідні для управління науково-технічним парком. Управлінська команда повинна мати досвід не лише в дослідженнях та розробках, а й у бізнесі, маркетингу, переговорах та комунікаціях. Крім того, управлінська команда повинна бути в змозі адаптувати свою стратегію до умов, що постійно змінюються. Така багатозадачність означає, що для багатьох країн, що розвиваються, створення ефективної управлінської команди є реальною проблемою; створена потужна наукова база на прилеглих до науково-технологічного парку територіях. Цей фактор є важливим, оскільки наукова база на прилеглій території забезпечить потенційних орендарів технопарку. Крім того, це дозволить фірмам у парку легко спілкуватися із фірмами за межами парку.

3. Місто або район, де буде збудовано технопарк, привабливе для талановитих дослідників та підприємців. Підприємницька культура присутня у місті чи країні, де буде збудовано технопарк. Цей фактор особливо важливий,

якщо ключовим завданням науково-технологічного парку є сприяння стартапам та підприємцям.

4. Фінанси, особливо стартове фінансування та венчурний капітал, повинні бути доступні у місті чи країні, де буде збудовано технопарк. Ці ресурси мають вирішальне значення для підтримки довгострокових ініціатив у галузі НТІ та розвитку існуючих досліджень [8].

Крім того, важливо оцінювати науково-технічний парк у широкому національному чи місцевому економічному контексті. У зв'язку з цим слід поставити ключові питання про те, чого можна досягти шляхом створення науково-технологічного парку та чи існують ефективніші, але альтернативні шляхи досягнення цієї мети.

Хоча науково-технологічний парк може бути створений приватним сектором, якщо уряд або державний сектор фінансує розвиток парку або надає інші стимули, такі як звільнення від податків або зниження податків, науково-технологічний парк має надавати соціальні пільги, такі як передові дослідження та розробки, які згодом стимулюють її національне НТІ та/або економічний розвиток.

Підґрунтям для створення інноваційних парків стало розпорядження Президента України «Положення про прядок створення технопарків та інноваційних структур інших типів» [4]. Цим порядком було підтримано ініціативу, яку висунули такі державні структури, як Міністерство освіти, Національна академія наук, Державний комітет України з питань науки, техніки та промислової політики, місцеві органів виконавчої влади відносно створення науково-технічних інноваційних форм.

Офіційно в Україні офіційно зареєстровано 16 технопарків. Їх перелік законодавчо закріплено та розміщено на сайті Міносвіти [6].

Згідно із Законом України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» «технологічний парк (технопарк) – юридична особа або група юридичних осіб (далі – учасники технологічного парку), що діють відповідно до договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та

без об'єднання вкладів з метою створення організаційних засад виконання проєктів технологічних парків з виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та забезпечення промислового випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції» [5].

«Головною метою діяльності технологічних парків є комплексна організація наукоємного виробництва шляхом максимального сприяння створенню та запровадженню нових технологій та стимулювання розвитку творчого потенціалу фахівців. Концентруючи наукові, виробничі та фінансові ресурси технопарки забезпечують відтворення повного життєвого циклу інновацій: дослідження – розробка – упровадження – масовий промисловий випуск наукоємної високотехнологічної конкурентоспроможної на світових ринках продукції» [6].

Згідно законодавства, матеріальною базою інноваційної структури є значна наукова організація, і розвинена науковою, виробнича, господарська та соціальна інфраструктура, об'єкти якої зорієнтовані на розробку і впровадження нових технологій.

Визначення Міжнародної асоціації технологічних парків характеризує технопарк (Research Park) як «організацію, головною метою функціонування якої є підвищення рівня добробуту місцевого населення за рахунок популяризації та інтродукції інноваційної культури та забезпечення високої конкурентоздатності місцевого інноваційного бізнесу і наукових організацій шляхом стимулювання і управління потоками знань і технологій між університетами, науково-дослідними інститутами, компаніями і ринками, сприяння виникненню і розвитку інноваційних компаній за допомогою інкубаційних та «спінн-офф» процесів (тобто відокремлення нових компаній від вже існуючих) тощо» [8, с. 14].

В Україні технопарки створюються для підтримки технологічних наукових розробок, які можна було б фінансувати та продавати. Вони задумані як центри, які виводять нашу науку і виробництво в нову високотехнологічну економіку

Створення перших трьох інноваційних парків в Україні здійснилося у 2000–2001 роках, відповідно до законодавства. Це Інститут електрозварювання імені Є. А. Патона в Києві, Інститут монокристалів у Харкові та Інститут

напівпровідникових технологій і матеріалів, оптоелектроніки та сенсорної техніки в Києві.

Ці установи були створені на базі потужних наукових комплексів і передбачалось будуть розробкою та впровадженням наукомістких технологій в галузі охорони здоров'я, біотехнологіями, розвитком електроніки, радіаційного приладобудування, ядерної техніки та ін.

Розраховується, що робота технологічних парків спрямована на проєктування та отримання результату від впровадження високотехнологічного виробництва в Україні. Результат орієнтований на реалізацію на ринках Європейського союзу і забезпечення повного циклу розробки-інновації-виробництва.

Для розвитку технопарків були запропоновані економічні стимули. Згідно розробленого законодавства передбачалось звільнення технопарків від сплати податку на прибуток та податку на додану вартість. Результат економії податків від пільгових умов оподаткування належить спрямовати на наукову та (або) науково-технічну діяльність. Передбачалося, що платежі будуть акумулюватимуться на спеціальних рахунках технопарків.

Ці кошти могли бути використані лише на цілі, визначені законом. Це дозволить технопаркам згодом створити надійне джерело фінансування та рефінансування інноваційних та інвестиційних проєктів, спрямованих на впровадження нових технологій. На сьогодні вважається, що законодавство щодо створення та функціонування інноваційних парків потрібно удосконалювати, адже частина парків, яка знаходиться в офіційному реєстрі не розвиваються або не отримують жодної підтримки. Вже розроблено проєкт та подано на розгляд у відповідних комітетах Верховної ради України.

Визначимо, що за останні п’ять років в нашій країні почали стрімко розвиватися технологічні парки, інвесторами яких є приватні компанії.

У квітні 2017 року на території старого мотоциклетного заводу відкрили перші корпуси інноваційного парку UNIT.City. Ініціатором та фінансуванням проєкту виступила інвестиційна група UFuture. Проєкт задумувався як регіональний хаб, в якому розмістилися школа програмування UNIT.Factory, стартап-офіси, відділи розвитку іноземних та українських компаній.

За два з половиною роки UNIT.City вдалося відкрити ще кілька будівель і коворкінгів, впорядкувати територію та стати одним із головних майданчиків для тематичних ділових та освітніх заходів. А ще – оголосити про початок проєкту розміщення. Адже за початковим задумом Unit – це так звана всеосяжна Силіконова долина в Дорогожицькому районі Києва. Тобто інфраструктура має дозволяти людям жити, працювати, здобувати освіту, розважатися [2].

У Львові готові до оренди перші офіси LvivTech.City [2]. Принципи їх будівництва такі ж, як і в столичному проєкті: місто в місті та магніт для технологічних компаній, де все під рукою. Технопарк розташований на майданчики законсервованої промислової зони, передбачається, що там будуть сформовані різні за форматом зони для роботи та відпочинку. Все будівництво йде за «зеленими» стандартами.

Крім того є і інші формати створення технопарків. Наприклад, Львівський IT Кластер займається інфраструктурним проєктом IT Park (або IT District). Амбіції тут більш-менш спрямовані на виконання завдання: понад 20 000 IT-фахівців на західних воротах України та в офісах IT-сервісних компаній. І місця для роботи не вистачає. Там розпочато будівництво кількох офісних центрів, які мають вмістити понад 10 тис. осіб. Паралельно тривають роботи над заміським котеджним комплексом IT Village.

Одним із останні амбіційних проєктів довоєнного періоду – створення Екополіс ХТЗ [1]. Будівництво розпочалося у 2020 році. Якщо ми перейдемо на сайт Екополіс ХТЗ [1], то побачимо, що планувався індустріально-технологічний парк з логістичним комплексом, освітнім і медичним центрами. Загальна площа має перевищувати 150 га. На жаль, дата останніх новин щодо створення цього проєкту – 23.02.2022 рік.

Ще один регіональний інноваційний парк вже відкриває свою платформу в Івано-Франківську. Це Промприбор. Реновація», що поступово розгортається на 2 га старого заводу «Промприбор».

Інвестиції діляться на багатьох інвесторів – від великих, як-от ідейний натхненник проєкту Юрій Філюк, MacPaw та Ігор Лиск, до дрібних по 1000 доларів.

Серед іншого в планах «Промприбор.Ремонт» було залучення офісів IT-компаній, стартапів, R&D-центрів та таку глобальну компанію, як Amazon. Відремонтовано вже близько шостої частини усіх можливих площ. Керівники проєкту планували, щоб він був завершений за 4-6 років.

З 2019 році в Україні почали говорити про інший формат – екотехнопарк. Такий формат інноваційних парків особливий тим, що дата-центр буде створений поблизу електростанції та в процесі роботи застосовувати електроенергію, яку по технічним причинам не має можливості генерувати безпосередньо до енергомережі. «Екологічний» означає, що поруч із парком будують ферми, де відпрацьоване тепло утилізують у теплицях.

Холдинг TECHIIA планував продати екотехнопарк. Навколо майбутнього проєкту вже було багато спекуляцій, як про приєднання до нього Amazon, так і про мільярди доларів інвестицій. Насправді в холдингу кажуть, що ведуться переговори з урядом щодо узгодження документів і проєкту. Водночас тривали переговори з і інвестори та партнери продовжують.

Дата-центр такого масштабу, який планує побудувати TECHIIA, поки що унікальний для України. У ланцюжку приймає участь держава, бізнес, наші інвестори, партнери та клієнти. Тому немає прецедентів для порівняння: рік-два – це багато чи мало, щоб домовитися про те, як і чому в Україні з'явилися технопарки.

Отже, досліджено, що найбільш успішні проєкти відносно впровадження інноваційних технологій – це заснування та розвиток інноваційних кластерів, які можуть будуватися у різних форматах: наукові парки, технологічні парки, технополіси, екотехно парки та ін. Перший технологічний парк було засновано в США на базі Стенфордського університету, зараз відомого, як Кремнієва долина. Досвід роботи такого технологічного парку виявився успішним і був використаний у подальшому в країнах Європи та Азії.

В Україні розвиток такої інноваційної структури розпочався з часів становлення незалежності, з 1996 року. Були засновані технологічні парки на базі потужних наукових установ за підтримки держави. Не всі вони на сьогодні

працюють вдало, це також пов'язано з недосконалістю законодавчої бази. За останні 6-5 років відбувся стрімкий розвиток інноваційних структур на підґрунті приватної форми власності. Як ми дослідили, проєкти амбітні та перспективні з точки зору розвитку як бізнес структур, так і оточуючого соціального середовища. Але на сьогодні, в умовах венного стану, ці проєкти частково припинили існування, частково розвиваються дуже повільно.

Вважаємо, що після закінчення війни такі проєкти будуть дуже перспективними і почнуть стрімко розвиватися через підтирку іноземних інвесторів у тому числі. Швидка «відбудова» країни на пряму буде залежить від впровадження та розвитку інноваційних підприємницьких мереж. В подальшому Україна може стати лідером в заснуванні та провадженні проєктів різного формату інноваційних кластерів.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт «Екополіс ХТЗ». URL: https://ecopolishtz.com/ua/#about (дата звернення 05.03.2023).
2. Інноваційні парки: що це і де вони будуть створені в Україні. URL: https://www.slovoidilo.ua/2021/04/16/infografika/suspilstvo/innovaczijni-parky-ce-vony-budut-stvoreni-ukrayini (дата звернення 05.03.2023).
3. Олексенко Л. В. Інноваційна інфраструктура як чинник активізації інноваційної діяльності у провідних країнах світу. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. С. 223-242. https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.223-242.
4. Положення про порядок створення і функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів. Затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 22 травня 1996 р. № 549 зі змінами. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/549-96-%D0%BF#Text (дата звернення 01.03.2023).
5. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків. Закон України від 16.07.1999р. № 991-XIV зі змінами. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text (дата звернення 01.03.2023).
6. Технологічні парки. URL: https://mon.gov.ua/ua/nauka/innovacijna-diyalnist-ta-transfer-tehnologij/tehnologichni-parki (дата звернення 01.03.2023).
7. Уханова І. О. Розвиток та функціонування технопарків: світовий досвід та специфіка в Україні. Монографія. Одеса, 2012. 131 с.
8. Establishing Science and Technology Parks: A Reference Guidebook for Policymakers in Asia and the Pacific. URL: https://repository.unescap.org/bitstream/handle/20.500.12870/114/ESCAP-2019-MN-Establishing-science-and-technology-parks.pdf?sequence=1. (date of access: 03.03.2023).
9. UKSP. Blog. URL: https://www.ukspa.org.uk/blog/. (date of access: 03.03.2023).

Н. В. Куряча

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сьогодні державні підприємства працюють фактично в умовах антикризового управління, що характеризується нестачею фінансових ресурсів. Інфляційні процеси, непередбачувані коливання валютних курсів, зростання процентних ставок за кредитами, зниження попиту споживачів негативно впливають на підсумки діяльності українських підприємств.

В Україні діють підприємства різноманітних форм власності, в тому числі державні підприємства, що діють на засадах державної власності. Державні підприємства є вагомою і безумовно потрібною складовою у сучасній суспільній структурі. Вони прив'язані до значення держави в економіці, а їх діяльність спрямована на ті потреби, що не можуть бути задоволені приватними виробництвами, бо діяльність останніх спрямовується суто комерційними інтересами.

Актуальність дослідження питання функціонування підприємств державного сектора економіки полягає в тому, що від них залежить ефективний розвиток економіки. Зараз ми спостерігаємо гальмування розвитку державних підприємств через недостатність фінансових ресурсів, тому необхідно дослідити, як формуються фінансові ресурси та їх вплив на розвиток державних підприємств. Сьогодні державний сектор стає найважливішою частиною економічної системи та передумовою для успіхів піднесення сучасних суспільств.

Аналіз особливостей організації та функціонування державних підприємств в Україні достатньо глибоко здійснюється економістами, наприклад: Г. Аніловська [3], П. Єщенко [7], С. Мочерний [9], а також Дж. Гелбрейт, П. Самуельсон, Дж. Стігліц та інших. В роботах згаданих науковців визначені особливості державного сектору, переваги державної власності, розглянуто особливості управління державним сектором економіки. У своїй роботі сучасні європейські науковці приділяють увагу питанню економічного зростання та обговорення позиції України у світовій економіці, говорять про лібералізацію

підприємницької діяльності та перспективи зовнішньої торгівлі. Українсько-польське стратегічне партнерство та двосторонні економічні відносини створюють умови для функціонування і розвитку у тому числі державних підприємств [8]. Необхідність подальшого дослідження розвитку державних підприємств обумовлюється гостротою проблем їх функціонування в сучасних умовах. Незважаючи на велику кількість наукових праць з цієї теми багато питань й досі залишаються відкритими.

Метою роботи є з’ясування особливостей організації та функціонування державних підприємств, визначення шляхів вирішення проблем, пов’язаних з управлінням державними підприємствами.

За допомогою державних підприємств державою розв’язується низка економічних і соціальних проблем, пов’язаних із вирішенням основних проблем країни, таких як підтримання цілісності процесу суспільного відтворення та гармонізація циклічних коливань, підтримка поступових структурних змін економіки, формування соціальної інфраструктури та її піднесення, охорона екологічного природнього середовища, реалізація регіональної політики, підтримання науково-технічного прогресу.

Державні підприємства – це незалежні господарюючі суб'єкти, діяльність яких заснована на державній власності, виробництві товарів, наданні послуг і суспільних благ, науково-дослідній, комерційній або некомерційній діяльності з метою отримання прибутку або для суспільних потреб [1].

Основною метою роботи державних підприємств є реалізація основних національних науково-виробничих і науково-технічних програм, розвиток виробничої та соціальної інфраструктури, необхідної для нормальної роботи та піднесення соціально-економічної системи.

ДП характеризуються тим, що держава або підконтрольні їй установи мають достатню частку капіталу для контролю їх діяльності. ДП повинні мати такі характеристики:

– відповідна форма власності на капітал;

– ефективний контроль за управлінням державними установами;

– цілеспрямованість діяльності полягає подоланні окремих соціальних проблем загальнодержавного чи місцевого значення;

– незалежність суб'єктів господарювання;

– права юридичних осіб.

Державні підприємства часто націлені на економічну діяльність, яка потребує великого стартового капіталу та має тривалий термін окупності, а приватні чи колективні підприємства не можуть забезпечити достатні норми прибутку для розширеного відтворення [6].

Характерні особливості діяльності ДП є такими:

– функціонування державного підприємства є особливою формою розвитку промислово-економічного сектору та відіграє провідну роль у забезпеченні помірного рівня національної безпеки країни. Для країн з розвиненою ринковою економікою до таких галузей належать оборонна промисловість, залізничний транспорт тощо;

– державне підприємство забезпечує заповнення тих ринкових ніш і сфер задоволення соціальних потреб суспільства, в які через низьку норму прибутку (навіть в умовах повної збитковості) не бажають заходити підприємства інших форм власності, але ефективний соціальний розвиток неможливо забезпечити без відповідного задоволення цих соціальних проблем;

– створення державних підприємств є одним із способів забезпечення національних інтересів у стратегічних сферах виробництва, формою захисту цих територій від поширення іноземного капіталу;

– діяльність державних підприємств є одним із найефективніших інструментів державного впливу на негативні фактори економічного розвитку та подолання кризових умов цього розвитку завдяки можливостям більш жорсткого державного регулювання та координації їх господарської діяльності;

– державне підприємство виступає впливовим інструментом державного регулювання цін на внутрішньому ринку, більш завуальована форма втручання держави у забезпечення цінової рівноваги для захисту найбільш соціально незахищених верств населення;

– державне підприємство зберігає свою значення у тих капіталомістких галузях, де приватний бізнес внаслідок недостатньо потужного накопичення не може забезпечити створення виробництв, які відповідні по масштабам для застосування сучасних технологій [4].

Згідно з Господарським кодексом в країні існують державні унітарні підприємства (державні комерційні підприємства, казенні підприємства), комунальні унітарні підприємства [5].

Державне унітарне підприємство формується розпорядженням компетентного органу влади шляхом виокремлення певної частки державног майна (власності), а сам орган державної влади входить до складу управління такою підприємства.

Майно державного унітарного підприємства залишається державною власністю, а підприємство отримує його на правах господарського відання або оперативного управління. Державні унітарні підприємства не несуть відповідальність за зобов'язаннями держави як власника та органу влади, до царини управління якого вони входять [5].

Державні комерційні підприємства виступають суб'єктами підприємницької діяльності. Вони діють на підставі статуту, базуючись на принципах підприємництва, а відтак несуть відповідальність за наслідки своєї роботи в межах всього належного їм майна, яким вони володіють у правах господарського відання.

Статутні капітали державних комерційних підприємств формуються уповноваженим органом, до царини керування якого вони входять, до моменту реєстрації цих підприємств як суб'єктів господарювання [5].

На законодавчому рівні встановлено мінімальні розміри статутних капіталів державних комерційних підприємств. Якщо станеться так, що за підсумками діяльності сума активів державного комерційного підприємства визначатиметься меншою, аніж величина статутного капіталу, зазначеного у статуті підприємства, то органом, до царини керування якого відноситься це підприємство, повинно бути здійснено зниження його статутного капіталу за передбаченим законом порядком, але таке зниження не має виходити за межі мінімально встановленого розміру

статутного капіталу. Ці державні унітарні комерційні підприємства можуть бути корпоратизовані, тобто переведені у державні акціонерні товариства, згідно порядку та у випадках, що передбачаються законодавчими актами [5].

В умовах конкурентного ринку створення та стабільна діяльність підприємств всіх форм власності неможлива без акумуляції власного капіталу, достатнього за обсягом. Власний капітал формується при особистій співучасті власників у його створенні. При створенні капіталу підприємств власник частково втрачає безпосередній зв'язок з капіталом і останній практично виступає вже як власний капітал підприємств, а не власника [12].

Державні комерційні підприємства зобов’язані виконувати надані їм у законодавчо встановленому порядку держзамовлення. Ці державні завдання мають бути враховані у виробничих програмах, що формуються на таких підприємствах, при обранні контрагентів і при обґрунтуванні соціально-економічних перспектив розвитку [5].

Державні комерційні підприємства не мають прав щодо безоплатного передавання приналежного їм майна іншим суб’єктам господарювання чи приватним особам, окрім ситуацій, зазначених у законодавстві.

Грошові засоби, що можуть одержати такі державні підприємства від реалізації майна як частини їх основних фондів, обов’язково мають бути вкладені у їх виробничу діяльність.

Державне комерційне підприємство за рахунок прибутку має створювати фонди спеціального (цільового) призначення для покриття витрат, пов’язаних з його роботою, а саме: резервний фонд, фонд оплати праці (споживання), фонд розвитку виробництва або інші фонди, зо передбачаються статуті такого підприємства. В подальшому порядок використання зазначених фондів проводиться через затверджений фінансовий план [5].

Розподілення прибутку (доходу) державного комерційного підприємства суворо відбувається згідно із узгодженим і затвердженим фінансовим планом. У таких фінансових планах затверджуються відповідні обсяги коштів, що перераховуються державі як власнику і спрямовуються у державний бюджет.

Комунальні унітарні підприємства засновуються розпорядженнями відповідних компетентних органів місцевої влади шляхом надання частки комунального майна (власності), а ці органи входять у сферу керування такого підприємства [5].

Майно комунальних унітарних підприємств знаходиться у комунальній власності, закріплене за цими підприємствами на правах господарського відання (комунальні комерційні підприємства) чи на правах оперативного керування (комунальні некомерційні підприємства). Статутні капітали комунальних унітарних підприємств створюються органом, у сфері керування якого вони знаходяться, до їх реєстрації як суб'єктів господарювання [5].

Мінімальні розміри статутних капіталів комунальних унітарних підприємств визначені відповідним органом місцевого самоврядування. Аналогічно комунальні унітарні підприємства не несуть відповідальність щодо зобов'язань власника та органів місцевої влади, у сферу керування якого вони входять. Щодо державних підприємств, то вони можуть засновуватися у певних галузях національного господарства, а саме:

– коли законом встановлено, що здійснювати господарську діяльність дозволено тільки державним підприємствам;

– якщо головним споживачем продукції (послуг) є держава (більше 50%);

– особливі умови господарювання не надають можливості розвиватися вільній конкуренції товаровиробників або споживачів;

– переважне (більше аніж 50%) виготовлення продукції (послуг), що є суспільно необхідними за характером потреб, але за своїми умовами, як правило, не є рентабельним;

– заборонена законом приватизація майнового комплексу державного підприємства.

Державні підприємства формуються згідно рішення Кабінету Міністрів України. В такому рішенні щодо заснування державного підприємства встановлюються обсяги та характерні риси основного виду діяльності підприємства, зазначається орган, у сферу керування якого входитиме засноване підприємство.

Процедури реорганізації та ліквідації державних підприємств відбуваються згідно законодавчих вимог та рішення органу, який мав компетенцію щодо створення таких підприємств.

Майно (активи) державних підприємств знаходиться у них з правом оперативного управління в обсягах, прописаних у затверджених статутах підприємств. Державні підприємства не можуть за законом продавати чи іншим шляхом розпоряджатися закріпленими за ними активами, які є основними фондами, без узгодження з органом, у сфері керування якого вони знаходяться. Джерелами створення майна державних підприємств постають:

– державне майно, надане підприємствам згідно рішень про їх організацію;

– грошові засоби та інше майно, що отримуються від продажу продукції (робіт, послуг) підприємств;

– цільові засоби, представлені з державного бюджету;

– кредити банківських установ;

– частка доходу підприємств, який отриманий ними за підсумками господарської діяльності, прописана у статуті.

Державні підприємства залучають кредити задля досягнення завдань, зазначених у статуті, під гарантії органів, у сферу керування яких вони відносяться.

За своїми зобов'язаннями державні підприємства відповідають тільки фінансовими ресурсами, які знаходяться у їх розпорядженні. При нестачі цих коштів повну субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями державних підприємств несуть державні органи, у сферу керування яких відносяться такі підприємства.

Державні підприємства виступають юридичними особами, що мають відповідні рахунки в установах державного банку, печатки із своїми найменуваннями. Особливостями фінансового механізму державного підприємства, що сприяє піднесенню ефективності його роботи можна назвати:

– можливість за рахунок бюджетних коштів (державного чи місцевого бюджетів) отримувати пряму інвестиційну підтримку державних підприємств, які займають вагоме місце у ланцюгу суспільного піднесення;

– можливість для державних підприємств, важливих з точки зору національної безпеки, отримати державні гарантії при залученні іноземних інвестицій у свій розвиток;

– можливість отримання за рахунок фінансування з державного чи місцевих бюджетів пільгових кредитів;

– можливість набути податкові пільги для державного підприємства, яке працює у найбільш пріоритетних напрямах задля задоволення суспільних потреб;

– можливість отримати від держави більш потужну санаційну підтримку разі загрози банкрутства порівняно з підприємствами інших форм власності.

Можна також визначити низку особливостей при формуванні та використанні фінансових ресурсів державного підприємства, які саме ускладнюють ці процеси:

– порівняно зі підприємствами інших форм власності дещо нижча прибутковість через спрямованість роботи державного підприємства на задоволення суспільних потреб;

– менші можливості при формуванні фінансових ресурсів із зовнішніх джерел фінансування через низький рівень прибутковості;

– достатньо високий рівень нестачі ліквідних активів, зниження платоспроможності й загрози банкрутства;

– значні перепони при залученні до їхньої санаційної підтримки інших комерційних структур.

Отже, основним джерелом коштів статутного капіталу державного підприємства є кошти державного та місцевих бюджетів, кошти міністерств і відомств, інших державних органів, що виділені у господарське користування і розпорядження підприємства.

Згідно з чинним законодавством і національними стандартам бухгалтерського обліку, державне підприємство може збільшувати величину статутного капталу через:

1) введення до експлуатації об’єктів капітального будівництва;

2) здійснення проєктно-дослідних розробок з прийняття в експлуатацію об’єктів;

3) капремонт основних фондів;

4) дооцінку вартості основних фондів;

5) безоплатне одержання на баланс коштів.

Статутний капітал може скорочуватися через:

1) безкоштовну передачу основних фондів на виконання розпорядження вищих організацій;

2) уцінку;

3) безгосподарність і понесені збитки;

4) списання та ін.

Зростання статутного капіталу на фінансування оборотних активів провадиться через:

– безкоштовне отримання товарно-матеріальних цінностей (при створенні підприємства);

– бюджетні асигнування на поповнення;

– дооцінку обігових коштів та їхню індексацію; – власні спеціальні фонди;

– власний прибуток (якщо йдеться про оборотні засоби). Скорочення оборотних активів провадиться через:

– безкоштовне вилучення коштів і передання іншим підприємствам;

– уцінку товарно-матеріальних цінностей;

– витрати, пов’язані з ліквідацією основних фондів;

– втрати на виробництві;

– нераціональне господарювання (штрафи, неустойки, зростання дебіторської заборгованості тощо).

Згідно національних стандартів бухгалтерського обліку, змінення статутного капіталу державних підприємств, величина якого первинно прописана у статуті, може відбуватися згідно рішення Кабінету Міністрів України, міністерств і відомств, місцевих органів самоврядування і за власною ініціативою державних підприємств. І тут для кожного конкретного випадку має бути розглянуто і прийнято окрему постанову, що забезпечить реєстрування основних параметрів

статутного капіталу й джерел його поповнення (прибуток, майно міністерств і відомств).

Особливості функціонування державних підприємств визначають більшу різноманітність фінансових відносин з державними фінансами, порівняно із підприємствами інших форм власності. Ці характерні особливості створюють додаткові можливості щодо формування та подальшого поповнення фінансових ресурсів державних підприємств. Підприємства державної форми власності отримують додаткові можливості при фінансуванні більш потужних проєктів та дозволяють задовольняти низьку суспільних потреб в процесі своєї діяльності.

Окрім так званих бюджетних джерел фінансових ресурсів для державних підприємств в ринкових умовах господарювання важливим має стати також пошук внутрішніх резервів збільшення фінансових ресурсів. Такий підхід стимулює раціональне використання фінансових ресурсів і підвищення прибутковості державних підприємств. В кінцевому підсумку це призведе до підвищення ефективності діяльності не тільки самого підприємства, але й всієї економічної системи держави в цілому.

Проаналізуємо особливості організації та функціонування державних підприємств на прикладі «Конструкторське бюро «Південне» ім. М. К. Янгеля». Державне підприємство «Конструкторське бюро «Південне» ім. М. К. Янгеля» є багатопрофільним унікальним космічним центром, що орієнтується на комплексний підхід до вирішення завдань засвоєння космосу та зміцнення обороноздатності держави. КБ «Південне» засноване на державній власності й відноситься до царини управління Державного космічного агентства України [10].

Джерелами створення майна КБ «Південне» є державне майно, передане підприємству Державним космічним агентством; доход, що надходить від реалізації продукції (послуг), інших господарських видів діяльності підприємства; доход від цінних паперів; кредитні кошти від банків та інших контрагентів; бюджетні дотації й капітальні вкладення; придбані у інших підприємств або громадян майнові цінності за законодавчо встановленим порядком; інші не заборонені законом джерела [11].

Основними напрямами діяльності ДП є:

– розроблення і експлуатація ракет-носіїв;

– розроблення космічних апаратів різноманітного призначення;

– розроблення ракетних двигунів;

– розробка ракетно-реактивного озброєння;

– надання пускових послуг.

Станом на 01.01.2021 р. чисельність працівників складала 4546 осіб. Підприємство працювало останні два роки в умовах поглиблення епідемії коронавірусу та негативного впливу епідеміологічної ситуації на діяльність, що призвело до відповідних організаційних умов та наслідків обмежувальних заходів, установлених з метою непоширення респіраторної хвороби, спричиненої коронавірусом, незалежних від дій адміністрації та працівників підприємства.

У 2020 році підприємство досягло таких показників [11]:

– обсяг реалізованої продукції 1038,0 млн. гр. (51,4% до рівня 2019 року) наведено у рис. 1;

– обсяг перерахувань КБ «Південне» підприємствам та організаціям України (для виконання робіт на замовлення підприємства) – 431,7 млн грн;

– до бюджету і державних цільових фондів підприємство перерахувало 303,1 млн. грн. (з бюджету підприємство отримало 225,8 млн грн);

– чисельність штатних працівників становила 4546 осіб, що дорівнює 88,4% до відповідного показника 2019 року (кількість молодих працівників віком до 35 років – 1086 осіб);

– середньомісячна зарплата одного працівник (без урахування заробітної плати працівників, які знаходились у простої) становила 14680 грн. (99,2% до рівня 2019 року);

– середній вік працівників – 47,7 років.

На рис. 1 наведено динаміка обсягів реалізації продукції КБ «Південне» за 2016-2020 роки.

Основною діяльністю КБ «Південне» за КВЕД 72.19 є «Дослідження та експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук». Саме

розмір доходу від реалізованої продукції (послуг) за вказаним видом діяльності у 2020 році становив 90,3% загального обсягу реалізованої продукції підприємства. Більшість розробок за напрямами «Ракетно-космічна техніка» та «Спеціальна продукція» є інноваційними – унікальними та новими для ринку.

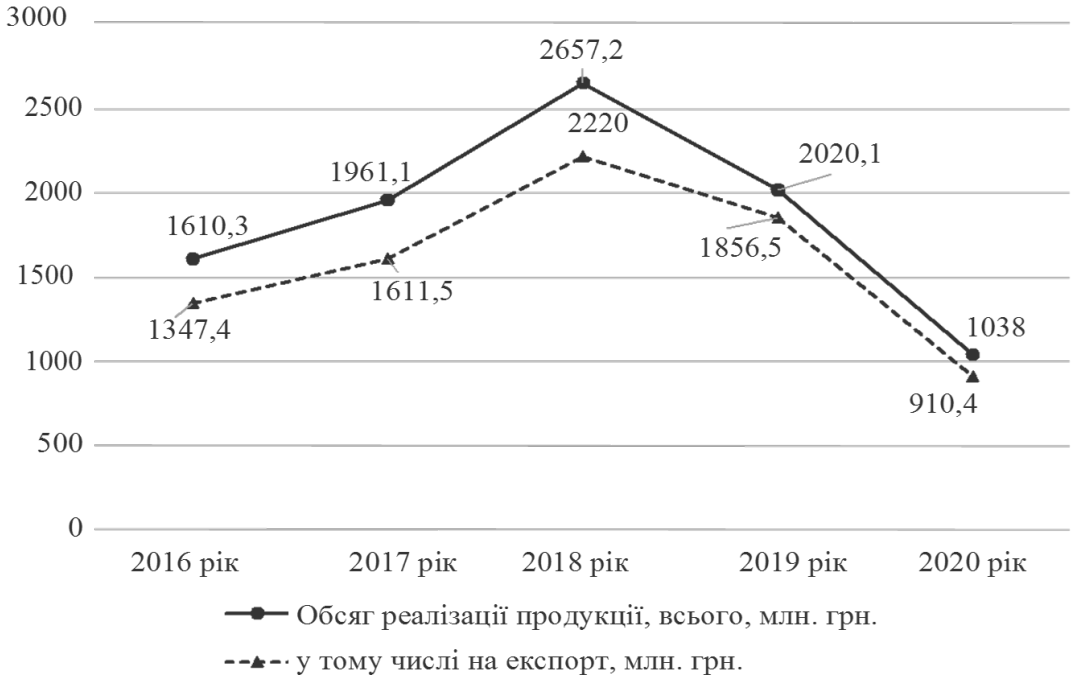

Рис. 1. Динаміка обсягів реалізації продукції за 2016-2020 роки, млн. грн.

Обсяг проданої інноваційної продукції за 2020 рік, у тому числі інноваційна продукція, що є новою для ринку, становив 706,1 млн грн, із них за межі України реалізовано продукції на суму 704,7 млн грн. За 2020 рік підприємство подало на реєстрацію 12 заявок на отримання патентів на винаходи (корисні моделі) та отримало 32 патенти на винаходи (корисні моделі) [11].

Відповідно до фінзвітності – підприємство прибуткове (сума чистого прибутку за 2020 рік становила 11014 тис. грн). Пандемія коронавірусу, враховуючи переважну експортну складову в діяльності підприємства, суттєво загальмувала та негативно вплинула на кінцеві результати підприємства у 2020 році.

При проведенні оцінки активів (майна) і пасивів (джерел фінансування) центральне місце в системі інформаційної бази належить Звіту про фінансовий

стан і Звіту про фінансові результати, що є найважливішими джерелами фінансових даних про підприємство. Проаналізуємо головні економічні показники за 2018-2020 роки відповідно до фінансової звітності КБ «Південне». Результати горизонтального аналізу цих показників наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Основні економічні показники роботи ДП «КБ «Південне», тис. грн.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020рік	Абсолютна зміна	
				2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від продажу продукції	2657244	2020088	1037980	-637156	-982108
Собівартість реалізації продукції	2311825	1719078	844849	-592747	-874229
Валовий прибуток	345419	301010	193131	-44409	-107879
Фінансовий результат від операційної діяльності	-66677	28207	5489	94884	-22718
Фінансовий результат до оподаткування	-27383	22316	19425	49699	-2891
Чистий прибуток	-27400	21417	11014	48817	-10403
Власний капітал	2999558	3001700	3009410	2142	7710
Поточні зобов'язання	3168388	2585663	2756696	-582725	171033
Чистий прибуток	-27400	21417	11014	48817	-10403
Необоротні активи	2176161	2227197	2174727	51036	-52470
Оборотні активи	3991989	3361246	3600839	-630743	239593
Вартість активів	6168150	5588443	5775566	-579707	187123

На підставі фінансової звітності КБ «Південне» проаналізовано основні фінансово-економічні коефіцієнти та абсолютні показники діяльності ДП за 2018-2020 роки. За результати аналізу встановлено, що об'єкт дослідження має деякі проблемні місця. Кілька показників показує у часі неоднорідний характер, відбиваючи то зростання, то скорочення, що й зведено до табл. 1. Переміна тенденції й неоднозначність спостерігається через те, що сьогоднішній фінансовий стан КБ «Південне» зазнає впливів як негативних, так і позитивних чинників.

На основі табл. 1 засвідчимо, що вартість активів у 2019 році порівнюючи її з 2018 роком зменшилася на 579707 тис. грн, або на 9,4%. Ситуація дещо виправилася у 2020 році, оскільки відбулося невелике зростання загальної вартості активів підприємства на 187123 тис. грн, або 3,3%. Отже, загалом на

кінець періоду 2018-2020 років відбулося зменшення величини активів, що вказує на негативні моменти фінансово-господарських справ ДП «КБ «Південне». В кінцевому підсумку така ситуація вказує на зниження економічного потенціалу підприємства.

Показник необоротних активів КБ «Південне» впродовж останніх 3-х років мав нестійку тенденцію. Так, у 2018 році їх вартість визначалась у 2176161 тис. грн. За 2019 рік показник збільшився на 51056 тис. грн. та становив вже 2227197 тис. грн. Однак до кінця 2020 року вартість необоротних активів становила 2174727 тис. грн, що на 2,3% або 52470 тис. грн. нижче, аніж для попереднього року. Зменшення необоротних активів має негативне значення для підприємства, бо вказує на скорочення економічної активності КБ «Південне» на ринку.

Проте власний капітал КБ «Південне» постійно збільшується. У 2018 році розмір власного капіталу становив 2999558 тис. грн. Незначне зростання на 2142 тис. грн, або 0,1%, сприяло тому, що на кінець 2019 році показник дорівняв вже 3001700 тис. грн. У 2020 році показник зазнав зростання на 7710 тис. грн, або 0,3%, і становив 3009410 тис. грн. Зростання власного капіталу відзначає підприємство з позитивного боку. Перш за все, це вказує на збільшення рівня захисту від негативних чинників, в першу чергу збитків, які перекриваються власним капіталом; підвищення рівня стабільності піднесення; фінансову стійкість; зниження підпорядкованості до запозичених коштів.

Показник чистого доходу від продажів продукції (послуг) за термін 2018-2020 роки має стійкий напрямок на скорочення. Так за 2018 рік він становив 2657244 тис. грн, але уже в 2019 році він зменшився на 637156 тис. грн, або на 24% і становив 2020088 тис. грн. Ще більш різке зменшення чистого доходу від продажів відбулося у 2020 році – на 982108 тис. грн, або на 48,6%. Це змінення є як результат дії 2-х чинників: ціни продажу та обсягу проданої продукції. Зменшення чистого доходу свідчить про скорочення масштабів діяльності підприємства, звуження сфер діяльності, послаблення позицій на ринку.

За аналізований період собівартість реалізації також демонструє стійку тенденцію до зменшення, що є передбачуваним через зменшення показника

чистого доходу з продажу. Зазначимо, що у 2018 році вона досягала 2311825 тис. грн. В 2019 році показник скоротився на 592747 тис. грн та становив вже 1719078 тис. грн. Проте до кінця 2020 року собівартість реалізації продукції продовжувала зменшуватися та становила 844849 тис. грн, що на 874229 тис. грн менше, аніж минулого року. Зменшення показника собівартості цілком може пов'язуватись зі зменшенням випуску продукції. Саме таку тезу підтверджують майже однакові темпи зниження показників чистого доходу та собівартості продукції.

Валовий прибуток за представлений період має, на жаль, аналогічну тенденцію до скорочення. Так, у 2018 році показник дорівнював 345419 тис. грн. Вже у 2019 році валовий прибуток зменшився на 44409 тис. грн і склав 301010 тис. грн. Проте на кінець 2020 року відбулося ще більш значне зменшення показника валового прибутку на 193131 тис. грн, або на 35,8%.

Проте фінрезультат від операційної діяльності за аналізований період виглядав значно краще, бо у 2019 році підприємство отримало тут прибуток у сумі 28207 тис. грн, враховуючи, що у 2018 році за цим показником був збиток сумі 66677 тис. грн. Але фінрезультат від операційної діяльності у 2020 році був вже не таким значним – лише 5489 тис. грн. прибутку. Така нестійка тенденція за цим показником скоріш за все пояснюється постійними змінами обсягу всіх видів витрат у звітному році.

Фінрезультат до оподаткування, а саме прибуток, скоротився у 2020 році на 2891 тис. грн. Це скорочення викликане значним зростанням всіх видів витрат, що зазнало підприємство у звітному році (наприклад, за статтею «інші витрати» підприємство витратило у 2020 році 94306 тис. грн, проти 17 тис. грн у 2018 році).

Для унаочнення проведеного аналізу економічних показників розглянемо графік, що подано на рис. 2.

Чистий прибуток – найважливіший фактор, який впливає на рентабельність всіх підприємств та аналіз якого дає можливість зрозуміти чи варто вести і розвивати бізнес.

Чистий фінансовий результат за період 2018-2020 роки має неоднорідну тенденцію. Так, у 2018 році показник мав від'ємне значення (отримано збиток) – 27400 тис. грн. Ситуація виправилася на краще у 2019 році, бо чистий прибуток складав 21417 тис. грн. Проте вже у 2020 році величина отриманого чистого прибутку зменшилася на 10403 тис. грн, або на 48,6% порівняно з 2019 роком та склала лише 11014 тис. грн. Насамперед, як вже зазначалося, це пов'язується із значним зниженням чистого доходу від реалізованої продукції (послуг).

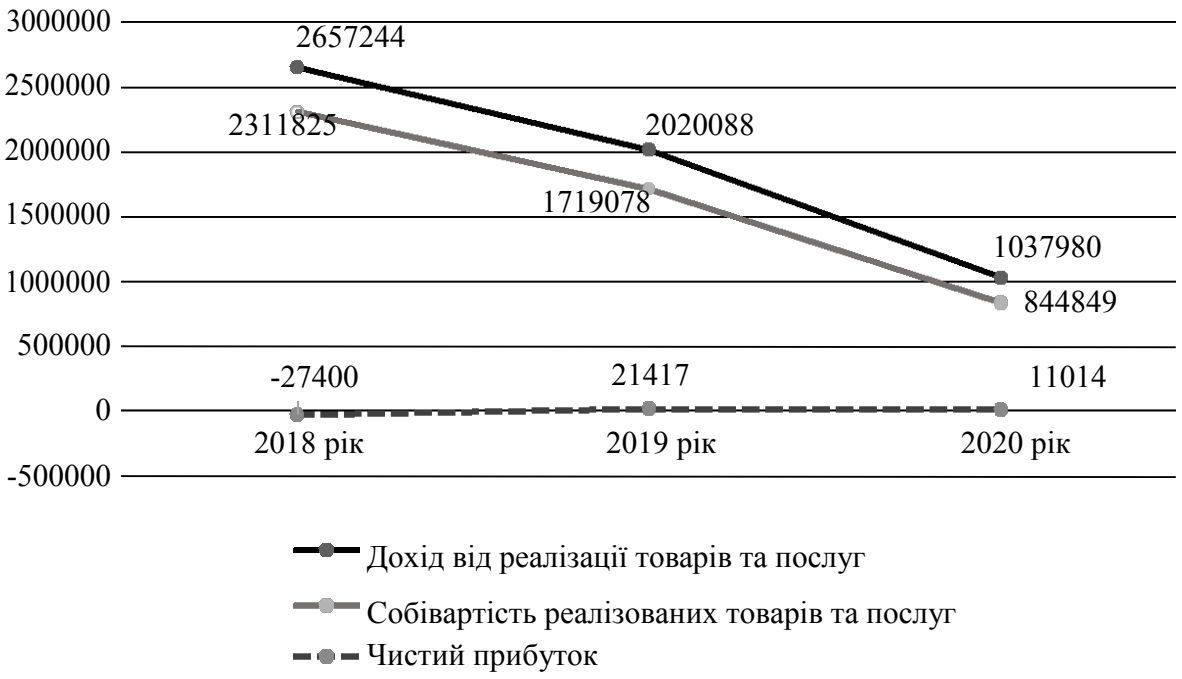

Рис. 2. Динаміка фінансових показників ДП «КБ «Південне» за 2018-2020 роки, тис. грн.

Більш наглядно на рис. 3 розглянуто динаміку основних показників балансу КБ «Південне».

Динаміка оборотних активів КБ «Південне» з 2018 по 2020 роки є неоднорідною. Так, у 2018 році показник дорівнював 39991989 тис. грн. У 2019 році їх вартість зменшилась на 630743 тис. грн. або 15,8% і склала 3361246 тис. грн. У 2020 році оборотні активи зросли до 3600839 тис. грн, що більше за показник попереднього періоду на 239593 тис. грн. або 7,1%. Тенденція зростання оборотних активів відзначає збільшення вартості матеріальних запасів, що належать КБ

«Південне» та застосовуються для процесу виробництва. Крім того, враховуючи специфічність підприємства та особливості його операційного циклу основною за обсягом статтею оборотних активів є незавершене виробництво. Наприклад, у 2020 році обсяг незавершеного виробництва становив 1424036 тис. грн, або 24,7% від загальної суми оборотних активів.

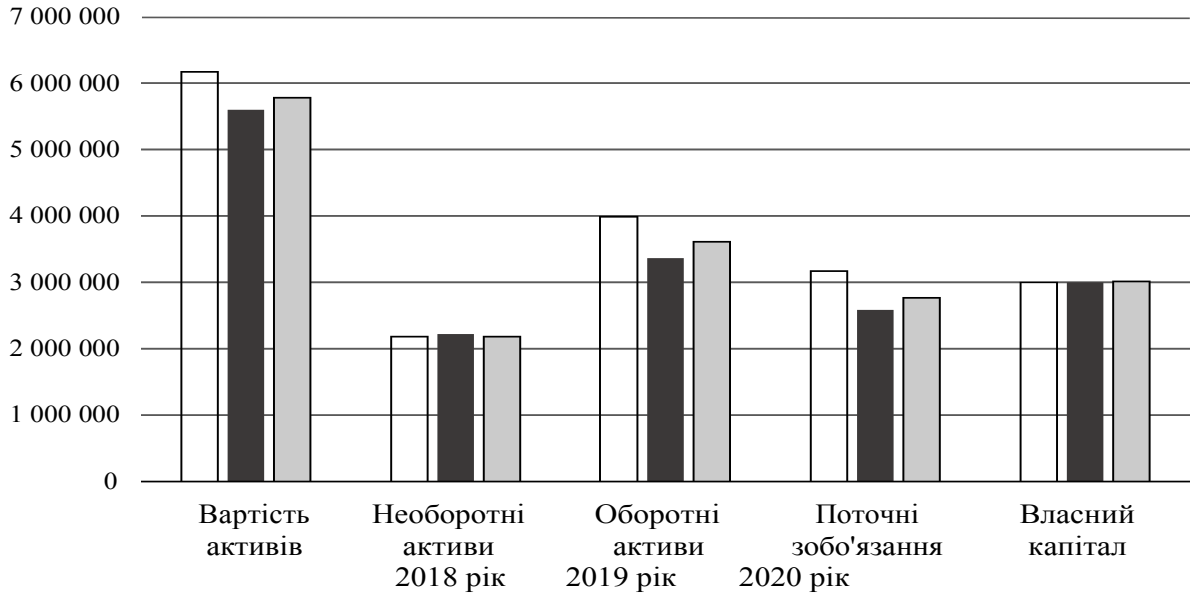

Рис. 3. Динаміка основних показників балансу ДП «КБ «Південне» за 2018-2020 роки, тис. грн.

Значення суми запасів з 2018 по 2020 роки спочатку зменшується, а на кінець періоду знов збільшується. У 2018 році сума запасів КБ «Південне» склала 1701330 тис. грн. На кінець 2019 року показник зменшився на 214834 тис. грн, або 12,6% і дорівнював вже 1486496 тис. грн. І навпаки, у 2020 році знов спостерігається збільшення показника до 1700615 тис. грн, що на 214119 тис. грн, або 14,4%, більше порівнюючи з попереднім роком. Загалом тенденція до збільшення вартості запасів не є негативною, враховуючи специфічність виробництва КБ «Південне», де серед запасів значно переважає незавершене виробництво.

Динаміка поточних зобов’язань відзначає неоднорідну тенденцію. У 2018 році показник дорівнює 3168388 тис. грн, а у 2019 року сума зменшилася на 582725 тис. грн, або 18,4%, в результаті чого показник дорівнював вже 2585663 тис. грн. У 2020 році поточні зобов’язання становили 2756696 тис. грн,

що більше, ніж у минулому році на 171033 тис. грн, або 6,64%. Отже загалом за період відбулося скорочення поточних зобов'язань, а це є позитивним явищем для КБ «Південне», адже засвідчує зниження кількості кредитів, затримок по виплатах та заборгованостях підприємства.

За підсумками аналізу економічних показників основної діяльності КБ «Південне» можна сказати, що становище державного підприємства є багатозначним. З одного боку, ДП вдається отримувати та у певні роки зрощувати чистий прибуток за досліджуваний період, але, з іншого боку, спостерігається зниження доходу від реалізованої продукції.

Всі джерела фінансування для підприємства розділяють на власні й позикові. Самофінансування, звісно, за рівнем витрат і ризиків є більш затребуваним джерелом, але підприємства також використовують позикові кошти. КБ «Південне» не є винятком, в структурі його капіталу є як власні кошти, так і позикові. У табл. 2 показано динаміку капіталу КБ «Південне» протягом 2018-2020 років.

Дані табл. 2 свідчать, що починаючи з 2018 по 2020 роки КБ «Південне» не мало певної стійкої тенденції щодо показника загального капіталу. Так, за 2019 рік спостерігалося зменшення суми капіталу на 579707 тис. грн, або на 9,4%, порівнюючи його з 2018 роком. Але у 2020 році вже маємо незначне зростання на 187123 тис. грн, або на 3,3%. Слід зауважити, що власний капітал за період, що досліджується, мав хоч і незначне, але постійне зростання. Це явище можна оцінити позитивно, що зумовлено зростанням величини власного капіталу завдяки зменшення збитковості операційної діяльності.

Таблиця 2

Динаміка фінансових ресурсів ДП «КБ «Південне» за 2018-2020 роки, тис. грн.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютна зміна		Темп приросту, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Власний капітал	2999558	3001700	3009410	2142	7710	0,1	0,3
Позиковий капітал	3168592	2586743	2766156	-581849	179413	-18,4	6,9
Капітал всього	6168150	5588443	5775566	-579707	187123	-9,4	3,3

Зростання власного капіталу визначає підприємство з позитивного боку. Перш за все, це вказує на збільшення ступеня захисту відносно негативних чинників, особливо збитків, що перекриваються за рахунок власного капіталу, підвищення рівня стабільності піднесення, фінансової стійкості, зниження залежності від запозичених коштів.

Для державного підприємства, що досліджується, власний капітал складається лише з двох частин – зареєстрований (статутний) капітал і нерозподілений прибуток (наведено у табл. 3).

Таблиця 3

Динаміка власного капіталу ДП «КБ «Південне» за 2018-2020 роки, тис. грн

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютна зміна		Темп приросту, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Зареєстрований капітал	141438	141438	141438	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	2858120	2860262	2867972	2142	7710	0,1	0,3
Власний капітал	2999558	3001700	3009410	2142	7710	0,1	0,3

Розмір зареєстрованого капіталу за зазначений період не змінювався. Отже зростання власного капіталу викликане виключно незначним підвищенням розміру нерозподіленого прибутку. Можна підкреслити, що незважаючи на скорочення доходу від продажів КБ «Південне» продовжує отримувати чистий прибуток, який і став джерелом наповнення обсягів власних фінансових ресурсів у період з 2018 по 2020 роки.

Констатуємо, що збільшення власного капіталу висвітлює підприємство ДП «КБ «Південне» з позитивного боку і це для підприємства є добре. Саме зростання цієї частини фінансових ресурсів свідчить, що ДП успішно працює, забезпечує збільшення активів й обсягів діяльності. Піднесення власних фінансових ресурсів запроваджує економічне зростання самого підприємства. Але ринкові умови відзначаються певним рівнем невизначеності, а відтак сприяють створенню у певні проміжки часу потреби щодо термінового поповнення фінансових ресурсів.

Для таких випадків саме є виправданим збільшення поточних зобов’язань, як правило, у вигляді короткострокових банківських кредитів.

Більшу долю у фінансуванні діяльності підприємства становлять поточні зобов'язання й забезпечення (табл. 4).

Таблиця 4

Динаміка позикового капіталу ДП «КБ «Південне» за 2018-2020 роки, тис. грн.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютна зміна		Темп приросту, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Довгострокові зобов’язання	204	1080	9460	876	8380	429,4	775,9
Поточні зобов’язання	3168388	2585663	2756696	-582725	171033	-18,4	6,6
Позиковий капітал	3168592	2586743	2766156	-581849	179413	-18,4	6,9

У 2018 році показник дорівнював 3168388 тис. грн. В результаті зменшення показника на 582725 тис. грн, або на 18,4% у 2019 році він склав 2585663 тис. грн. У 2020 році показник навпаки збільшився до 2756696 тис. грн, що на 171033 тис. грн, або на 6,6% більше, ніж значення у попередньому році. Слід зауважити, що динаміку цього показника більш поглиблено необхідно вивчати у порівнянні з оборотними активами.

Для КБ «Південне» ці довгострокові зобов'язання й забезпечення не мають суттєвого впливу на структуру зобов’язань через свою доволі низьку частку. Наприклад, величина показника у 2018 році складає лише 204 тис. грн. Збільшення значення показника на 876 тис. грн. або на 429,4% сприяло тому, що у 2019 році показник дорівнював 1080 тис. грн. У 2020 році цей показник ще підріс до 9460 тис. грн, що на 8380 тис. грн, або 775,9% більше від попереднього року. Отже, у продовж 2018-2020 років позиковий капітал підростав в основному за рахунок збільшення поточних зобов’язань.

Сукупність поточних зобов’язань КБ «Південне» складають: заборгованості перед постачальниками за товари (роботи, послуги), за розрахунками із бюджетом,

зі страхування та оплати праці, за раніше отриманими авансами, інші поточні зобов'язання, а також поточні забезпечення.

Значна частина у залучених джерелах фінансових ресурсів припадає на поточну кредиторську заборгованість з отриманих авансів. Протягом 2018-2020 роки цей показник скорочувався. Так, у 2018 році показник дорівнював 2497922 тис. грн, а вже у 2019 році показник зменшився ще на 114655 тис. грн, або 5,6% і склав 1919671 тис. грн. Таку зміну легко пояснити галузевими особливостями КБ «Південне», яке має довгий операційний цикл та виробляє продукцію високої вартості.

Всі інші підвиди поточних зобов'язань мають не такий значний вплив через свою малу частку в структурі цього розділу балансу.

Отож, проаналізувавши джерела фінансових ресурсів КБ «Південне» слід підсумувати, що підприємство функціонує в основному коштом власних джерел, але ця перевага у питомій вазі над позиковими коштами є незначною. Відомо, що для роботи підприємства стає досить позитивним той факт, що воно розпоряджається тільки незначними сумами залучених фінансових ресурсів, а діяльність проводить за рахунок власних джерел. Тож така ситуація вказує на його фінансову стійкість.

Для успішного функціонування й розвитку підприємства обов'язковою умовою постає ефективне вкладення сформованих фінансових ресурсів. У свою чергу, вимірювання ефективності дозволяє активно впливати на фінансовий стан підприємства, визначати найвпливовіші фактори росту, обґрунтовувати напрями змін і прогнозувати їх дію при створенні підсумкових результатів. Також оцінювання ефективності надає підґрунтя щодо складання планів для подальшого удосконалення роботи як всього підприємства, так і окремих підрозділів. Фінансові ресурси мають первісне значення у функціонуванні економіки кожної країни, оскільки вони призначені для забезпечення функціонування найважливіших економічних суб'єктів.

Рентабельність визначають як базову економічну категорію. У загальному розумінні ця категорія характеризує прибутковість виробництва (реалізації) як

всієї продукції, так і виокремлених її видів; дохідність активів або капіталу окремих підприємств (організацій), або у цілому прибутковість різних галузей економіки.

Рентабельність прямо пов'язана із розміром отриманого прибутку. Проте коефіцієнт рентабельності ні в якому разі не ототожнюють з абсолютною величиною прибутку. Рентабельність розраховують як відносний показник та вимірюється у коефіцієнтах або відсотках. Показники рентабельності характеризують співвідношення фінансових результатів й відображають ефективність роботи підприємства [13].

Показники рентабельності демонструють долю прибутку в певній одиниці грошових витрат. Показники рентабельності слід використовувати задля оцінювання підсумків роботи підприємства, його структурних підрозділів, ефективності інвестиційної політики, аналізу раціональності виробничої стратегії, у ціноутворенні тощо. Для КБ «Південне» здійснено оцінювання показників рентабельності та наведено у табл. 5.

Таблиця 5

Динаміка показників рентабельності ДП «КБ «Південне» за 2018-2020 роки

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Темп приросту, %	
				2019/2018	2020/2019
Чистий прибуток, тис. грн	-27400	21417	11014	178,2	-48,6
Середньорічна вартість активів, тис. грн	5511624,5	4939777,5	5682004,5	-10,4	15,0
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	2194242,5	2201679	2200962	0,3	0,0
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	4254875,5	3675592	3481042,5	-13,6	-5,3
Рентабельність активів (інвестицій)	-0,50	0,43	0,19	187,2	-55,3
Термін окупності активів (інвестицій), днів	-	230,65	515,89	-	123,7
Рентабельність необоротних активів	-1,25	0,97	0,50	177,9	-48,6
Термін окупності необоротних активів, днів	-	102,80	199,83	-	94,4
Рентабельність оборотних активів	-0,64	0,58	0,32	190,5	-45,7
Термін окупності оборотних активів, днів	-	171,62	316,06	-	84,2

З табл. 5 спостерігаємо, що всі розраховані показники рентабельності мали нестійку тенденцію протягом 2018-2020 років. Спочатку 2018 році через отриманий збиток рентабельність була від'ємною, тобто показник вказував на рівень збитковості. Але вже у 2019 році ситуація покращилася та діяльність підприємства стала рентабельною. Наприклад, рентабельність активів (інвестицій) зросла до 0,43%. Проте у 2020 році знов можна спостерігати зменшення рентабельності, але в межах прибутковості. Тобто у 2020 році на 1 грн. активів припадало 0,19 коп. прибутку, при цьому тільки на необоротні активи – 0,50 коп., а на оборотні – 0,32 коп.

На рис. 4 наведено динаміку показників рентабельності підприємства ДП «КБ «Південне» за 2018-2020 роки у відсотках.

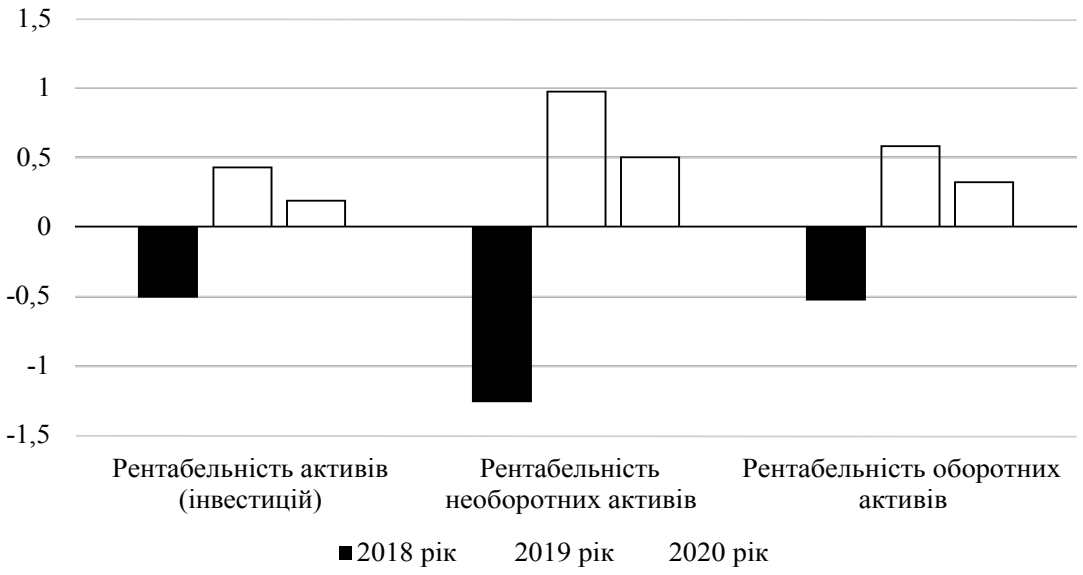

Рис. 4. Динаміка показників рентабельності підприємства ДП «КБ «Південне» за 2018-2020 роки, %

Рентабельність підприємства напряму залежить від прибутку. Державному підприємству для максимізації прибутку необхідно найбільш повно використовувати ресурси, які є в його розпорядженні. Зменшення рентабельності викликане скороченням всіх видів фінансових результатів підприємства протягом звітного періоду, що характерно для нашого випадку. Очевидно, що скорочення показників

рентабельності стало з часом негативною тенденцією. Для того, щоб підвищити показники рентабельності, потрібно скоротити всі витратні статті, а саме: зменшити транспортні витрати; налагодити систему збуту; підвищити продуктивність праці; скоротити витрати на виробництво й реалізацію продукції.

За результатами здійсненого аналізу діяльності КБ «Південне» слід визначити той негативний момент, що загалом на кінець періоду 2018-2020 років відбулося зменшення величини активів. Така ситуація вказує на зниження економічного потенціалу підприємства. У самій структурі активів зросла доля оборотних, особливо частка матеріальних запасів та незавершеного виробництва. Причиною такої зміни є сама специфіка діяльності КБ «Південне» та особливості його операційного циклу.

В свою чергу, власний капітал за період, що досліджується, мав хоч і незначне, але постійне зростання. Це явище можна оцінити позитивно, що зумовлено зростанням величини власного капіталу завдяки зменшення збитковості операційної діяльності.

За результатами аналізу економічної діяльності КБ «Південне» доцільно надати певні підсумкові рекомендації. В подальшому актуальними залишаються рекомендації щодо залучення державних замовлень за рахунок співпраці із зарубіжними державними замовниками і компаніями, що фінансуються з держ-бюджетів.

У першу чергу – це налагодження економічних контактів із країнами, які стабільно виділяють значні кошти на розвиток своїх космічних технологій (США, ЄС, Китай, Індія та ін.). Так, відповідно до нової політики США в космічній сфері, з 2015 року передбачається щорічне виділення 20-22 млрд дол. на вирішення нових завдань космічної галузі. Сприятливим моментом у цьому зв'язку є наявність міцних контактів з американськими фірмами Boeing, Lockheed Martin, Orbital Sciences Corporation, а також бразильськими і китайськими колегами.

Важливим фактором успішної зовнішньоекономічної діяльності є дієва підтримка ДП «КБ «Південне» з боку урядових структур. Зокрема, на даний момент вкрай важлива участь державної влади у вирішенні наступних питань:

– збільшення бюджетного фінансування перспективних розробок підприємства, які можуть бути реалізовані на міжнародних ринках РКТ;

– збільшення бюджетного фінансування зовнішньоекономічної діяльності;

– збільшення ліміту витрат на представницькі заходи та рекламу;

– сприяння у відкритті зарубіжних представництв;

– надання податкових та митних пільг.

Для ефективної реалізації маркетингових стратегій необхідно інтенсифікувати маркетингову діяльність на підприємстві. У першу чергу, потрібна розробка плану маркетингу на 2022-2025 роки, що включає проведення road-show, відкриття представництв в США та Республіці Корея, впровадження методології агресивного маркетингу. Витрати на раніше зазначені заходи повинні бути затверджені в бюджеті й сплановані, щоб розмір втрачених вигод, обчислюваний, в кінцевому рахунку, у грошовому вираженні, прагнув до нуля, і участь у важливих для підприємства міжнародних подіях не відмінялась унаслідок недостатнього фінансування, як це відбувається зараз.

Для оптимізації ефективності проведених на підприємстві цільових аналітичних досліджень необхідно проводити перспективне планування таких досліджень, налагодження системи обов'язкового ознайомлення як керівництва, так і рядових фахівців підприємства з результатами проведених аналітичних робіт.

Широкого поширення набуло використання у сучасній економічній теорії інструментарію класичного стратегічного менеджменту (сценарний підхід, управління за відхиленнями, виділення ключових факторів, побудова «дерева» цілей та ін.). Одними з найбільш ефективних інструментів управління реалізацією стратегії є «дерево цілей».

Дерево цілей – це структурована сукупність цілей організації, побудована за ієрархічним принципом (розподілена за рівнями, ранжирувана). По суті, це візуальне уявлення про досягнення цілей. Принцип, згідно з яким головна мета досягається за рахунок сукупності другорядних та додаткових цілей. Цілі мають бути конкретними, переборними та досяжними, а також бути узгодженими між

собою. Чим більше цілей ставить перед собою організація, тим вона складніша за структурою та управлінням.

Метод дерева цілей вважається одним із найбільш ефективних методів планування завдань. Зобразивши плани у вигляді графіка, менеджмент компанії бачить, з якими проблемами доведеться зіткнутися у майбутньому, і які додаткові ресурси знадобляться, щоб досягти задуманого.

Дерево цілей – методика постановки цілей та її поділ на завдання, які поділяються на ще простіші кроки. У результаті людина приходить до конкретного переліку дій, що призводять до досягнення запланованого. Виходить графічна схема, яка зовні нагадує дерево, на чолі якої є глобальна мета.

На відміну від звичного планування, кожен етап на дереві веде до наступного рівня і пов'язаний з глобальним наміром. Тобто, підйом одну маленьку сходинку неминуче веде до підйому наступну. Коли великий задум поділено на зрозумілі дії, досягти його набагато простіше.

Запропонована техніка прибирає страх перед великою недосяжною метою. Коли є чіткий план із простими та зрозумілими діями, рухатися набагато простіше.

Принципи побудови дерева цілей:

1. Враховувати потреби та ресурси. Складні завдання потребують планування. Цілком можливо, що завдання не може бути вирішене, тому що не вистачає ресурсів для її вирішення. Або немає можливості оцінити наявність ресурсів, оскільки проблема дуже велика. І тут дерево цілей хороший варіант для аналізу ситуації.

2. Конкретизація. Формулюючи завдання, треба враховувати, що вони мають бути кінцевими. Слід описати параметри, за якими можна буде визначити – чи виконано завдання. У тому числі встановити час для виконання поставленого завдання.

3. Поетапність. Раціонально розбити завдання на кілька етапів. Спершу ставиться генеральна мета. Потім для її виконання шукаються та аналізуються ресурси. Далі потрібно поставити підцілі. Для реалізації підцілей теж шукаються ресурси. Таким чином, відбувається розгортання головного завдання, доки не

буде продумана вся схема її вирішення. Завдання уточнюються і проясняються до того часу, поки це буде необхідним.

4. Сумісність. Досягнення кожної з підцілей має бути достатньо для вирішення головного завдання. Якщо після виконання всіх цілей нижніх рівнів для вирішення головного завдання потрібні додаткові дії або ресурси, значить, дерево цілей було побудовано неправильно.

5. Відповідність структурі підприємства. Структура дерева цілей для організації роботи бізнесу має відповідати структурі підприємства. Таким чином, кожен підрозділ досягає своєї мети, що в результаті має привести до досягнення загального задуму компанії.

6. Метод декомпозиції. Суть цього методу полягає у тому, щоб зробити розбивку стратегічної мети на підцілі, виходячи з основних властивостей підпорядкованості. Ціль вищого рівня – це досить віддалене майбутнє.

Менеджер повинен аналізувати доступну інформацію про діяльність конкурентів підприємства, прогнозувати вплив зовнішніх чинників на фінансовий стан підприємства, розробляти запобіжні чи альтернативні заходи, щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку [4]. Економічні показники є важливим інформаційним полем для інвесторів та кредиторів щодо здатності підприємства виконувати свої зобов'язання. Посилення впливу очікувань або перспектив розвитку бізнесу на фінансові результати, підвищення чутливості бізнесу до змін у зовнішньому середовищі внаслідок глобалізації економічного простору в комплексі зумовлюють необхідність розвитку нової парадигми управління фінансами компанії.

На рис. 5 представлено дерево цілей КБ «Південне».

З рис. 5 наочно видно, що головною метою для КБ «Південне» є підвищення ефективності управління підприємством. Щоб цього досягти у майбутньому слід виконати певні послідовні кроки та завдання такі, як: вихід на нові ринки, збільшення клієнтів, розширення послуг. Це все має призвести до нових джерел доходів, що в свою чергу призведе до зростання прибутку. Так само і впровадження інновацій у компанії може привезти до досягнення лідерства на ринку. Було

запропоновано «дерево цілей», адже воно вважається одним із найбільш ефективних методів планування задач.

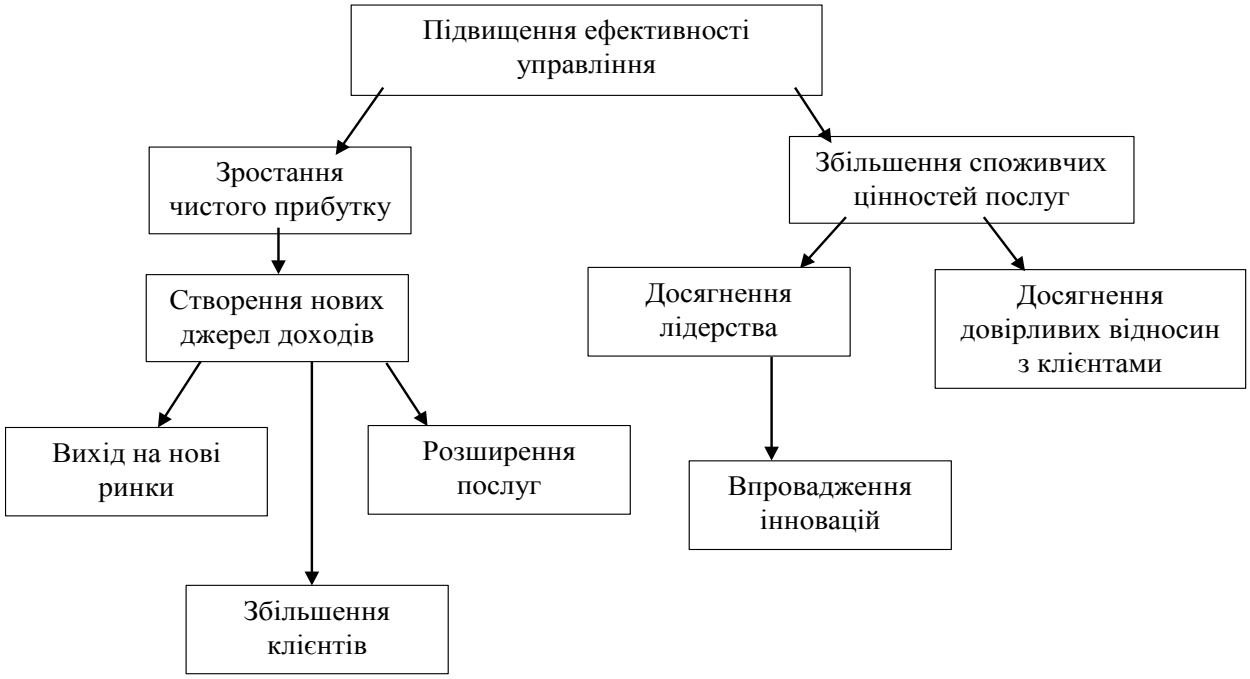

Рис. 5. Дерево цілей КБ «Південне»

В результаті отримали графічну наочну схема із зображенням стадій для підприємства. З рисунку 5 видно з чого слід почати, на що чекати і які ресурси знадобляться. Кількість гілок-кроків може бути будь-якою. Чим докладніше розбито кожен етап, тим простіше почати діяти і досягати поставленого наміру. Графічне зображення допомагає людині чітко продумати план досягнення наміченого.

До кожного етапу необхідно призначити хоча б приблизний термін виконання. В результаті вийде схема кроків із описом ресурсів. На ній буде видно термін виконання та залежність стадій одна від одної.

Коли дерево цілей використовується для роботи бізнесу чи підприємства, його будова має відповідати структурі компанії. Таким чином, щоб кожен відділ досягав поставлених перед ними завдань. У майбутньому це призведе до реалізації мети та задуму підприємства. Для бізнесу – це найбільш зручна та ефективна побудова дерева.

Дерево цілей це найкращий спосіб для постановки та реалізації цілей на підприємстві. Він допомагає знайти швидкі шляхи, що ведуть до запланованого, прибирає неефективні дії, заощаджує час та кошти, які можна розподілити на інші завдання. Дерево цілей наочно відображає структурований план реалізації будь-якої складності, з урахуванням дедлайнів та ресурсів.

Дерево цілей допомагає стратегічно мислити і краще планувати дії. Воно ефективне у бізнесі, а й у звичайному житті. Його створення не потребує навичок, але показує куди і заради чого варто рухатися.

Дерево стратегічних цілей підприємства – основа для ефективного планування та усвідомленої діяльності співробітників та менеджменту. Скористатися готовою моделлю дерева не можна тому, що система цільових установок унікальна для кожної організації та залежить від її спеціалізації, величини, організаційної структури та інших характеристик. Розробити дерево цілей можна на будь-якому етапі існування організації. При створенні дерева цілей підприємства основні труднощі викликає формулювання стратегічної мети.

Слід зазначити слабке використання глобальної мережі Інтернет для цілей просування підприємства на ринку. Зовнішній веб-сайт підприємства має непрезентабельний вигляд, не часто оновлюється, не містить достатньої інформації, не застосовуються технології просування в мережі. Враховуючи все більшу цифровізацію ділового спілкування і стрімко зростаючу роль Інтернету, залишається як і раніше актуальною необхідність професійної реконструкції сайту та активізації просування його в мережі.

Також актуальним є той факт, що значна частина молодих фахівців серед персоналу тематичних підрозділів КБ «Південне», пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю, не має відповідної спеціальної підготовки. З іншого боку, фахівці, що мають профільну освіту, пов'язану з питаннями ЗЕД, не володіють, як правило, в достатньому обсязі знаннями в галузі ракетно-космічної техніки. Таке протиріччя необхідно усувати шляхом організації відповідного планомірного, централізованого навчання, вивчення реальних потреб підрозділів, більш повного інформування підрозділів про можливі заходи.

Серед перспектив можна також визначити:

– проєкт «Космічний патруль» – це глобальна космічна система зв'язку, яка покликана відслідковувати (моніторинг) будь-які кризові ситуації, техногенні катастрофи та стихійні лиха;

– VITA – це ракетно-космічна система екстреного доставлення до місць аварій комплектів для порятунку;

– «Аналіз-прогноз» – це космічна система, створена задля обчислення прогнозу землетрусів й інші.

До перспективних напрямів робіт КБ «Південне» слід віднести і низку проєктів, що мають принести користь для усього людства. Ці проєкти спрямовані на вирішення таких глобальних проблем як задоволення потреб землян у нових джерелах енергії, захисток від астероїдної небезпеки і від загрози можливого повторення заледеніння; ліквідація результатів техногенного непотребу навколо-земного космічного довкілля; є проєкти, пов'язані з космічним туризмом чи із дослідженнями космічного простору [2].

При проведенні аналізу економічного стану досліджуваного державного підприємства було констатовано, що з 2018 по 2020 роки відбулося скорочення чистого доходу від продажів, а відтак зменшувалася величини чистого прибутку. Останній є основним джерелом самофінансування підприємства. Виходячи з цих обставин постає завдання розробити заходи, що дозволять збільшити величину власних фінансових ресурсів.

Як відомо, основними способами збільшення прибутку вважається збільшення доходів або зменшення витрат суб’єкта господарювання. В межах цих напрямів пропонується частково збільшити дохід ДП за рахунок передачі в оренду приміщення ТПП «Старт», що є об’єктом соціальної інфраструктури (їдальня). Ця пропозиція дозволить частково закрити потребу у фінансових ресурсах за рахунок орендної плати.

Щодо зменшення витрат – пропонується розглянути можливість часткового зменшення залежності ДП від короткострокових банківських кредитів. Так, відомо, що у 2020 році КБ «Південне» мало необхідність постійно користуватися

кредитною лінією задля забезпечення можливості своєчасних поточних розрахунків (виплати заробітної плати та прирівняних до неї платежів, податків, забезпечення своєчасного виконання договірних зобов'язань з контрагентами) у зв'язку із невизначеністю термінів надходження коштів від замовників. Для цього було укладено кредитний договір з АБ «ТАСКОМБАНК» та у разі нестачі коштів на вищевказані потреби, підприємство мало би можливість залучити необхідну суму коштів (транш) за рахунок кредитної лінії й погашати суму траншу одразу, після отримання коштів від замовників.

Обсяги та ефективність виробництва визначають величину, складові та структурні характеристики фінансових ресурсів. Але також навпаки від розміру фінансових ресурсів буде залежати рівень підвищення виробництва й соціально-економічне піднесення підприємства. Достатня величина фінансових ресурсів, їхнє раціональне використання забезпечують фінансовий добробут підприємства задля створення безпечного рівня фінансової стійкості та платоспроможності.

Проведений аналіз джерел формування фінансових ресурсів, їхньої динаміки і структури, напрямів використання засобів та оцінка їх ефективності дозволяють визначити такий підсумок про те, що ДП КБ «Південне» є фінансово стійким та в цілому проводить прибуткову фінансово-господарську діяльність. КБ «Південне» працює більшою мірою за рахунок власних фінансових ресурсів, які потроху зростали з 2018 по 2020 роки, та поточної кредиторської заборгованості (з одержаних авансів). Вагоме місце у структурному вимірі власних фінансових ресурсів належить доходу державного підприємства. Він становить більше половини усіх джерел фінансування. Крім того, значною є доля прибутку, амортизаційних накопичень і зареєстрованого капіталу.

При аналізі господарської діяльності було встановлено, що ДП КБ «Південне» має певні проблеми, пов'язані з наявністю застарілої технічної бази та обладнання. Крім того, було виявлено, що поряд зі зростанням таких показників, як вартість активів, що є позитивним, у підприємства також зростає сума дебіторської заборгованості з виданих авансів, що є негативним. Крім того, негативною є тенденція скорочення доходу від продажу продукції (послуг). Саме

таке зниження склало 48,6% у 2020 році. Серед позитивних моментів варто відзначити тенденцію до зростання чистого прибутку. У 2019 році підприємство отримало чистий прибуток та зберегло тенденцію його отримання і у 2020 році, а саме зростання склало на 48,6% порівнюючи з 2019 роком.

Вишукування джерел фінансування для піднесення підприємства, найефективніше вкладення фінансових ресурсів має важливу роль у функціонуванні фінансових служб в умовах ринкової економіки. При створенні фінансових ресурсів основна роль відводиться структурі їхніх джерел. Зростання частки власних засобів впливає позитивно на діяльність підприємств. Завищена частка позикових засобів збільшує ризики фінансової діяльності підприємства й вимагає витрачання додаткових коштів на виплачування процентів за банківськими кредитами, дивідендів акціонерам, відсотків за облігаціями, знижує ліквідність балансу та порушує фінансову стійкість. Отже для кожного окремого рішення необхідним є детальне обґрунтування цілей отримання додаткових фінансових ресурсів.

Активне залучення внутрішніх джерел та резервів фінансових ресурсів ДП має бути спрямоване насамперед на підвищення його платоспроможності фінансової стійкості. Рекомендації стосуються досягнення підвищення обсягу вхідного грошового потоку (наприклад, через зростання виручки від продажу, реалізації або передачі в оренду частки основних засобів, рефінансування дебіторської заборгованості) або скорочення вихідного грошового потоку (через зниження витрат, що є частиною собівартості продукції чи фінансуються за рахунок прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства).

Проведене аналітичне дослідження фінансово-господарської діяльності КБ «Південне» дозволило запропонувати заходи, провадження яких дозволить збільшити розмір власних фінансових ресурсів. Так запропоновано передати в оренду об’єкт соціальної інфраструктури. Ефектом від проведення такої операції стане зменшення витрат на сплату відсотків за банківським кредитом і зростання грошових надходжень від оренди майна, в тому числі амортизаційних відрахувань.

Існування державного підприємства неможливе без участі економічної системи. Саме через державний і місцеві бюджети фінансується створення нових підприємств державної форми власності, їхнє інвестування та пільгове кредитування, покриття збитковості. Основне місце в цьому фінансовому потоці сьогодні належить державним інвестиціям.

В той самий час через фінанси державного підприємства створюється певна частка доходів державного бюджету. Таке поповнення відбувається через надходження податкових та інших відрахувань державних підприємств до загальнодержавного та місцевих бюджетів, зборів та відрахувань у державні цільові позабюджетні фонди, коштів від оренди місцевих майнових комплексів державних підприємств і приватизації їхнього майна, вилучення частини прибутку за результатами господарської діяльності цих підприємств.

Необхідна для пересічного споживання кількість деяких видів товарів та послуг на ринку не завжди може бути забезпечена виключно приватними організаціями. Теоретично можуть бути наведені досить переконливі аргументи на користь того, що потреби у таких товарах та послугах мають задовольнятися за допомогою роботи державних підприємств. Державні підприємства в умовах ринкової економіки можуть здійснювати свою діяльність на різних засадах. Слід зазначити, що у розвинених країнах понад половину коштів державного бюджету становлять витрати на соціальні послуги. У країнах, що розвиваються, на надання соціальних послуг витрачається значно менша частка державного бюджету, при цьому їх значна частина розподіляється як субсидії (фінансова підтримка) численним державним підприємствам.

У країнах із великою кількістю державних підприємств порівняно низька ефективність їх виробництва безпосередньо негативно впливає на економічне зростання. До того ж, урядам у таких країнах доводиться покривати збитки низькоефективних державних підприємств. В результаті в бюджеті залишається менше коштів на різні соціальні програми та виникає загроза дефіциту державного бюджету. Для покриття бюджетного дефіциту уряди вдаються до емісії (випуску в обіг більшої кількості грошей), викликаючи цим інфляцію, або беруть гроші

в борг у своїх і зарубіжних кредиторів, збільшуючи державний борг. В обох випадках завдається серйозної шкоди економічної стабільності країни і відбувається стримування економічного зростання.

Список використаних джерел

1. Алескерова Ю. В., Ременюк А. Р. Управління фінансовими ресурсами державних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(2). С. 45-48.
2. Анисенко О. В. Розвиток космічної галузі в Україні. *Агросвіт*. 2018. № 11. С. 55-59.
3. Аніловська Г. Я. Державний фактор трансформаційних перетворень в економіках перехідного типу. Львів: Вид-во ЛКА, 2002. 324 с.
4. Вечеров В. Т., Орловська Ю. В., Кахович О. О Управління державними підприємствами: перегляд цінностей як відповідь на вимоги цифрової економіки. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 29-34. https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-5
5. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV із змінами та доповненнями URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15.
6. Зюзь Д. В. Внутрішнє фінансування як чинник підвищення ефективності діяльності державних підприємств. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*. 2018. № 2. С. 27-33.
7. Єщенко П. С., Кваснюк Б. Е., Бірюкова О. А. Нова модель держави. Слов'янськ, 2002. 142 с.
8. Konwergencja modeli ekonomicznych Polska I Ukraina / Red naukova M. G. Woniak, V. I. Chuzhykov, D. G. Lukianenko. Krakow: Fundacja Universytetu Ekonomicznego w Krakowie Poland, 2009.
9. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. / за ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ, Т. 2. 2006. 563 с.
10. Офіційна веб-сторінка Державне космічне агентство України. URL: https://www.nkau.gov.ua/ua/
11. Офіційна веб-сторінка ДП «Конструкторське бюро «Південне» ім. М. К. Янгеля. URL: https://www.yuzhnoye.com/ua/home/
12. Фінанси підприємств: навчальний посібник / за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.
13. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / за заг. ред. І. О. Школьник. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 368 с.

В. В. Македон

ОПТИМІЗАЦІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ З МЕТОЮ ЗРОСТАННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Об'єктивна реальність, зумовлена дією ринкових законів, призводить до неухильного зростання конкуренції усім стадіях виробництва та обігу. Для того щоб вижити в таких нелегких умовах підприємству необхідно постійно дбати про підвищення своєї конкурентоспроможності. Загальновизнаним є, що підприємство належить до класу складних систем і, отже, має властиві їм властивості. Сучасною наукою встановлено, що обов'язковою умовою існування систем є розвиток. Розвиток підприємства та підвищення чи хоча б підтримка на необхідному рівні його конкурентоспроможності в ситуації безперервної взаємодії з динамічним зовнішнім середовищем можливе за рахунок активної інноваційно-інвестиційної діяльності. Поточні умови здійснення інноваційної діяльності підприємствами утворюють низку складнощів для підприємства, що включають як проблеми фінансового та ресурсного забезпечення, так і питання організаційного характеру. Практична реалізація програм інноваційного розвитку і накопичення потенціалу підприємства багато в чому ускладнюється недосконалістю та неповнотою існуючих, в даний час, інструментів управління інноваційною діяльністю підприємств. Саме тому однією з найбільш актуальних є проблема вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства з метою реалізації його потенціалу та підвищення ефективності використання всіх груп ресурсів.

Успішність інноваційної діяльності залежить від конкурентоспроможності продукції та послуг, що є її результатом, а саме від правильності вибору сфери застосування інновації, питомої вартості інновації в ціні кінцевого продукту, термінів виведення такого продукту на ринок. Ціна є однією з ключових характеристик конкурентоспроможності продукції або послуг, тому перевищення вартості здійснення інноваційної діяльності підвищує ціну кінцевого продукту

і позначається негативним чином на рівні конкурентоспроможності продукції, що випускаються і послуг, а значить і конкурентоспроможності самого підприємства. Зрив термінів реалізації саме інноваційних проєктів також негативно впливає на ринкові перспективи та потенціал самого підприємства [1, с. 52]. Результати НДР і НДДКР можуть мати застосування в різних сферах діяльності, і в залежності від вибору цих сфер їх комерціалізація матиме різний успіх, оскільки потенційні інвестори та інші зацікавлені сторони, у тому числі сама держава, мають свої погляди та пріоритети щодо розвитку тих чи інших галузей національної економіки. На основі цих положень можна зробити висновок про те, що найбільш актуальними напрямами формування потенціалу підприємства через вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю стає розробка методики відбору найперспективніших інноваційних проєктів для впровадження інноваційної ідеї, оцінки реалізованості інноваційних проєктів та підходів до оптимізації їх реалізації.

Питанням управління інноваційною діяльністю та природою інновацій присвячені праці зарубіжних та вітчизняних економістів та практиків у галузі економічної теорії, теорії управління, моделювання економіки, проблем ринку, впровадження у виробництво та виробництва інновацій, таких як: Д. Аранчій, Н. Аванесова, Ю. Афанасьєв, О. Богма, Г. Ван дер Пол, М. Войнаренко, М. Диха, Д. Заболотна, М. Захаренко, Є. Ніка, М. Ніколіч, С. Пілецька, Е. Терек, І. Чайковська.

Однак необхідно підкреслити, що основним напрямом їхніх досліджень є теоретичні підходи щодо управління інноваційною діяльністю, які не включають повною мірою практичний інструментарій управління потенціалом та інноваційним розвитком підприємств. Ефективність інноваційної діяльності багато в чому залежить від використовуваних методів управління, тому доцільно вдосконалення системи управління інноваційної діяльності підприємств щодо оцінки реалізованості та відбору інноваційних проєктів, а також оптимізації їх реалізації з метою зростання рівня потенціалу підприємства.

Метою даної роботи є розробка інструментів управління інноваційною діяльністю підприємства та процесами зростання його потенціалу на основі проєктних рішень і підходів, що дозволятиме більш ефективно використовувати ресурси, що виділяються на інноваційну діяльність.

В умовах глобалізації світової економіки та підвищеної волатильності цін на природні копалини та енергоресурси ключовим фактором розвитку соціально-економічних структур є їхня націленість на модернізацію та інновації. Інтенсивна розробка та застосування інноваційних рішень дозволяють підприємствам виробляти конкурентоспроможні товари та зміцнювати своє становище, а також займати нові ніші на глобальних та локальних ринках [2, с. 20]. Розвиток інноваційної інфраструктури може принести вагомі переваги в умовах конкуренції, що визначає глобальні тенденції розвитку у всьому світі.

В даний час високі технології відіграють велику роль у житті людини, і згодом їх вплив лише зростає. Відсутність розвиненої індустрії, здатної розробляти і виробляти конкурентну продукцію, робить вітчизняну економіку залежною від інших країн, а й ставить під загрозу національну безпеку держави. Багато вітчизняних підприємств в даний час здійснюють інноваційну діяльність і в її межах здійснюють модернізацію виробничих та дослідницьких потужностей, систем управління виробництвом та якістю продукції, а також розробку нової та вдосконалення вже існуючої продукції та послуг з метою зростання загального потенціалу.

Як правило, формою провадження інноваційної діяльності на підприємствах є реалізація інноваційних проєктів. В умовах економічної нестабільності для отримання необхідних науково-технічних та соціально-економічних результатів важливо забезпечити досягнення поставлених цілей та завдань у рамках здійснення інноваційної діяльності, тобто реалізувати проєкт у заплановані терміни та зазначений бюджет [3, с. 26]. Таким чином, доцільна розробка інструментів, здатних оцінити та покращити реалізованість інноваційних проєктів.

На реалізованість інноваційних проєктів сильно впливають такі фактори, як фінансування, можливість організувати постачання матеріалів, комплектуючих, обладнання та програмного забезпечення, доступ до технологій та ринків,

державна та галузева підтримка та багато інших. Організація, здійснює інноваційну діяльність, неспроможна їх регулювати, але має брати до уваги під час ухвалення рішення щодо реалізації тієї чи іншої проєкту [4]. Метою цієї методики є отримання ймовірнісної величини реалізованості інноваційного проєкту з урахуванням впливу зовнішніх факторів, що описуються у формі сценаріїв.

Параметри або показники, які визначаються за допомогою методики. На основі даної методики визначаються такі параметри: 1) ймовірність успішної реалізації проєкту на множині сценаріїв, що розглядається; 2) зміни зовнішніх факторів з урахуванням тимчасових і ресурсних обмежень.

Як вихідні дані передбачається використання набору сценаріїв чинників зовнішнього середовища реалізації інноваційного проєкту, кожен із яких описується групою показників зовнішнього середовища та ймовірністю реалізації цього сценарію. До групи показників зовнішнього середовища можуть входити індивідуальні показники (курси валют, показники інфляції тощо) та зведені показники (бальна оцінка системних ризиків, бальна оцінка правових ризиків тощо). У разі набір сценаріїв можна представити у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

Набір сценаріїв чинників зовнішнього середовища реалізації інноваційного проєкту на підприємстві

Найменування сценарію	**Ймовірність реалізації сценарію**	**Показник зовнішнього середовища 1**	**Показник зовнішнього середовища 2**	**…**	**Показник зовнішнього середовища *m***
Сценарій 1					
Сценарій 2					
Сценарій 3					
…					
Сценарій *Q*					

Джерело: складено автором.

Також необхідно визначити набір показників ресурсів, необхідних для реалізації інноваційного проєкту та функції впливу зовнішніх факторів на ці показники ресурсів. Так, наприклад, показник курсу валют впливає на розмір необхідного фінансування проєкту, якщо є обладнання, комплектуючі, матеріали

або послуги, які купуються за кордоном. Позначимо як cur_p – планований курс валют під час реалізації проєкту, як cur_f – курс валют у сценарії чинників зовнішнього середовища [5]. Тоді через відхилення курсу валют необхідна фактична сума валютних витрат реалізації проєкту становитиме:

$$S_f = S_p \times \frac{cur_p}{cur_f} \tag{1}$$

Відхилення фактичних валютних витрат реалізації проєкту від запланованих у разі складе:

$$\Delta S_b = S_p - S_f = S_p \times 1 - \frac{cur_p}{cur_f} \tag{2}$$

де cur_p – запланований курс валют під час реалізації проєкту;

cur_f – курс валют у сценарії чинників зовнішнього середовища.

Такі залежності мають бути визначені для всіх факторів впливу з боку зовнішнього середовища та показників, які необхідні для реалізації інноваційного проєкту. Необхідним є перелік всіх необхідних ресурсів, а також їхня потреба на кожному етапі реалізації інноваційного проєкту (табл. 2).

Таблиця 2

Перелік всіх необхідних ресурсів, і навіть їх потреба кожному етапі реалізації інноваційного проєкту

Найменування ресурсу	**Одиниця виміру ресурсів**	**Етап 1**	**Етап 2**	**…**	**Етап *m***
Ресурс 1	г.о.	Кількість	Кількість		Кількість
Ресурс 2	…	…	…		…
…					
Ресурс k	...	...	...		...

Джерело: складено автором.

Алгоритм визначення значення реалізованості інноваційного проєкту з урахуванням внутрішніх факторів. Система зовнішніх факторів інноваційного проєкту описується *m* показниками [6].

Нехай для проєкту розглядаються кілька сценаріїв зміни зовнішніх факторів загальним кількість *Q*, які описуватимуться станом системи зовнішніх факторів:

$$\overline{Z}_j = Z_j(z_{1j}, z_{2j} \ldots z_{mj}) \qquad (3)$$

де $\overline{Z}_j$ – позначення *j*-го сценарію;

$z_{1j}, z_{2j} \ldots z_{mj}$ – значення показників факторів зовнішнього середовища *j*-го сценарію.

До кожного зі сценаріїв визначено можливість його втілення, дорівнює $P(\overline{Z_j})$, причому $\sum_{i=1}^{Q} P(\overline{Z_j}) = 1$.

Розглянемо випадок, де процес реалізації інноваційного проєкту складається із *n* етапів. Задля реалізації інноваційного проєкту необхідні ресурси *k* типів.

На кожному з етапів реалізації існує заданий набір ресурсів у певних кошторисах кількостях, тобто задано *n* векторів:

$$\overline{R}plan\ i = (x_{1i}, x_{2i} \ldots x_{ni}) \qquad (4)$$

де $\overline{R}plan\ i$ – позначення запланованої витрати ресурсів на *i*-му етапі;

$x_{1i}, x_{2i} \ldots x_{ni}$ – чисельні значення витрати кожного виду ресурсів на *i*-му етапі.

Ціни на ресурси інноваційного проєкту наведені до певного моменту часу, що дозволяє не акцентувати увагу на вплив інфляції.

Розглянемо функції впливу зовнішніх факторів на ресурси реалізації інноваційних проєктів: вхідними змінними в них є запланована витрата ресурсів на *i*-му етапі $\overline{R}plan\ i$, а також набір значень показників зовнішніх факторів

аналізованого сценарію $\overline{Z}_j$ на виході буде фактична витрата ресурсів на *i*-му етапі при *j*-му сценарії $R^{-}fact\ i$ розмірності як $R^{-}plan\ i$. Тобто:

$$R^{-}fact\ i = F(R^{-}plan\ i; \overline{Z_j}) \tag{5}$$

Варто відмітити що функція *F* має бути задана у вихідних даних як композиція функцій впливу зовнішніх факторів на показники ресурсів інноваційного проєкту. Можливі 3 ситуації впливу на інноваційний проєкт і потенціал підприємства:

1. Для кожного етапу сценарію зовнішніх факторів запланованої кількості ресурсів вистачає для реалізації проєкту, тобто:

$$\forall i = 1...n R^{-}plan\ i \geq R^{-}fact\ i$$

Інноваційний проєкт реалізуємо за сценарієм *j*.

2. На деяких етапах сценарію зовнішніх факторів запланованої кількості ресурсів не вистачає для реалізації проєкту, але сумарно по всіх етапах ресурсів вистачає на реалізацію проєкту. Тобто:

$$\sum_{i=1}^{n} R^{-}plan\ i \geq \sum_{i=1}^{n} R^{-}fact\ i$$

Інноваційний проєкт реалізуємо за сценарієм *j* із затримками.

3. Запланованої кількості ресурсів бракує реалізації проєкту. Тобто:

$$\sum_{i=1}^{n} R^{-}plan\ i \prec \sum_{i=1}^{n} R^{-}fact\ i$$

В цьому випадку інноваційний проєкт не реалізуємо за сценарієм *j*.

Підсумуємо ймовірності всіх сценаріїв *C*, за якими аналізований проєкт реалізуємо; назвемо цю суму показником реалізованості інноваційного проєкту та позначимо її як:

$$P_{out}(I) = \sum_{i=1}^{Q} P(C_i) \times f(C_i)$$

Тоді показник реалізованості інноваційного проєкту I дорівнює:

$$\sum_{i=1}^{n} R^{-} plan\ i \prec \sum_{i=1}^{n} R^{-} fact\ i \qquad (6)$$

де:

$$f(C_i) = \begin{cases} 1_if_\sum_{i=1}^{n} R^{-} plan\ i \geq \sum_{i=1}^{n} R^{-} fact\ i \\ \hline 0_if_\sum_{i=1}^{n} R^{-} plan\ i \prec \sum_{i=1}^{n} R^{-} fact\ i \end{cases} \qquad (7)$$

Значення показника $P_{out}(I)$ характеризує ймовірність успішної реалізації проєкту на розглянутій множині сценаріїв зміни зовнішніх факторів з урахуванням тимчасових та ресурсних обмежень.

Також можна окремо порахувати можливість реалізації інноваційного проєкту без затримки (1-а з описаних ситуацій) і з можливою затримкою реалізації інноваційного проєкту (2-а з описаних ситуацій).

Показник реалізації проєкту багато в чому залежить від набору сценаріїв зміни зовнішніх факторів, на основі якого проводиться моделювання реалізації проєкту, тому потрібно з особливою ретельністю підходити до питання вибору та визначення діапазонів зміни зовнішніх факторів [7, с. 23]. Так, наприклад, як сценарії зміни зовнішніх факторів можна використовувати три сценарії соціально-економічного розвитку в довгостроковій перспективі – консервативний, інноваційний і цільовий (форсований).

Зведена оцінка реалізованості інноваційних проєктів з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів інноваційної діяльності.

«Незважаючи на те, що більшість інноваційних проєктів можна назвати унікальними, для можливості проведення аналізу можна стандартизувати ваги ризиків інноваційних проєктів R_i, спираючись на досвід міжнародних рейтингових агентств (зокрема Standard & Poor's) [8]):

R_1 – науково-технічні, технологічні ризики та ризики будівництва об'єктів інфраструктури – вага 0,2;

R_2 – ризики ринкової позиції результатів проєкту – вага 0,25;

R_3 – ризики, які контрагенти привносять до проєкту – вага 0,1;

R_4 – ризики правової структури проєкту – вага 0,1;

R_5 – ризики руху коштів та фінансові ризики проєкту – вага 0,35.

Припускаючи, що багато в чому інноваційні наукомісткі проєкти є структурно схожими, можна використовувати метод адитивного згортки для визначення сумарного ризику внутрішніх та зовнішніх факторів економічної реалізованості інноваційних проєктів зі значеннями вагових коефіцієнтів, які рекомендовані в міжнародній практиці ризик-менеджменту: до внутрішніх ризиків віднесемо наукові, технологічні ризики та ризики будівництва об'єктів інфраструктури, а також ризики, які контрагенти привносять до проєкту; до зовнішніх ризиків віднесемо інші з описаних вище ризиків [9].

Тоді загальну зведену оцінку реалізованості інноваційного проєкту можна визначити методом адитивної згортки з урахуванням вагових коефіцієнтів, що використовуються для відповідних ризиків, тобто:

$$P_{sum\cdot} = P_{int} \text{ x } (0,2 + 0,1) + P_{out} \text{ x } (0,25 + 0,35 + 0,1) = 0,3 \text{ x } P_{int} + 0,7 \text{ x } P_{out} \qquad (8)$$

Запропоновані коефіцієнти підтверджують особливості здійснення інноваційної діяльності, що характеризуються особливими вимогами до середовища, в якому реалізується проєкт.

Проведена оцінка $P_{sum\cdot}$ багато в чому ґрунтується на суб'єктивних судженнях, що дещо знижує достовірність якісної та точність кількісної оцінки, але запропонований підхід є можливим адекватним способом оцінки впливу різних факторів ризиків на реалізованість інноваційного проєкту.

При виявленні ознак нереалізованості інноваційного проєкту доцільно передбачити можливість внесення до його організаційно-економічної системи наступних коректив [10; 11]:

– перегляд розмірів чи умов кредитування, зокрема у бік найбільш вільного графіка платежів;

– перегляд варіантів взаєморозрахунків за проєктом;

– можливість індексації та (або) економічного страхування угод;

– можливість застосування інших видів страхування, у тому числі

– страхування учасників угод;

– забезпечення регулярних відрахувань до запасних грошових та інших ресурсних фондів.

– У разі збереження ознак нереалізованості проєкту після застосування перерахованих вище коректив за інших рівних умов реалізація проєкту не може бути визнана доцільною.

Застосування даної методики на практиці дозволить зробити розрахунок ймовірності виконання інноваційних проєктів у задані терміни та встановлений бюджет на промислових підприємствах, виходячи зі складу робіт та обсягів фінансування цих робіт, на основі статистичної інформації щодо вже здійснених проєктів, з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища збільшення потенціалу підприємства.

На основі запропонованої методики можливе також здійснення перерозподілу фінансування проєкту між роботами з метою підвищення ймовірності виконання інноваційних проєктів. Підвищення реалізованості інноваційного проєкту можливе як за рахунок збільшення кількості ресурсів, що виділяються на цей проєкт, так і за рахунок введення в інноваційний проєкт додаткових інструментів (страхування, хеджування, створення додаткових резервів та ін.), які створюватимуть ефект, обернений негативним діям зовнішньої системи. факторів, чи зменшувати вплив зовнішніх чинників проєкт» [12].

Реалізація інноваційного проєкту складається з виконання певного набору робіт, які можуть бути здійснені як послідовним чином, так і незалежно один від одного. При цьому робота в контексті подання, що розглядається, є процес, що виконується певним носієм компетенції в певний час з витратою певних ресурсів.

Носієм компетенцій може бути як структурний підрозділ підприємства із заданим функціоналом, так і підприємство цілком. Один тип роботи можуть виконувати різні носії компетенцій, але деякі виконавці можуть бути безальтернативними. Носії компетенцій можуть бути як усередині підприємства (або групи підприємств, що реалізують проєкт), так і бути поза підприємством. Крім того, різні носії компетенцій можуть мати різні показники споживання ресурсів, швидкість виконання роботи, а також оцінки ризику невиконання поставленої перед ними завдання [14, с. 35-26]. Ці три показники, а також тип роботи, що виконується, будуть характеризувати носія компетенції.

Розглянемо наступне уявлення інноваційної системи, у якій реалізується проєкт: позначимо носіїв компетенції вершинами графа. Ребро означатиме роботу, де початок ребра – виконавець (носій компетенції), а кінець ребра – виконавець роботи, наступної за поточною. Між двома вершинами може бути розташоване орієнтоване ребро, якщо у рамках реалізації проєкту робота, що відповідає цим вершинам, може бути виконана. Безліч вершин та орієнтованих ребер утворюють граф, що відповідає інноваційній системі, в якій планується реалізація інноваційного проєкту. Візуалізація такого представлення системи може мати таку форму, подану на рис. 1.

Таким чином, в описаній вище інтерпретації процес реалізації інноваційного проєкту можна подати у формі графа, в якому вершини будуть носіями компетенцій, а ребра – позначати процес виконання цих носіїв. Цей граф є орієнтованим і має початкову та кінцеву вершини (що є стартом та закінченням проєкту) [15]. Кожна робота в межах реалізації інноваційного проєкту для виконання потребує певних ресурсів у необхідних кількостях. Ці ресурси можуть мати тимчасовий, фінансовий, матеріальний, трудовий та інший характери.

Таким чином, кожне ребро можна зіставити з набором величин, відповідним кількостям і видам ресурсів, необхідних виконання роботи, яка відповідає цьому ребру.

У математичному поданні позначимо отриманий граф: $G = (V,E)$, де є пара множин: V – безліч вершин (вузлів); E – безліч орієнтованих ребер. Ребро – це

впорядкована пара вершин (v_i , v_j), де вершина v_i – початок, а v_j – кінець орієнтованого ребра. Якщо ребро веде від вершини v_i до вершини v_j, то вершина v_i є суміжною з вершиною v_j. Шлях у графі є послідовністю вершин $P = (v_1, v_2, \dots , v_n) \in V x V x \dots \cdot V$, таких, що v_i є суміжною з v_{i+1} для $1 \leq i \leq n$.

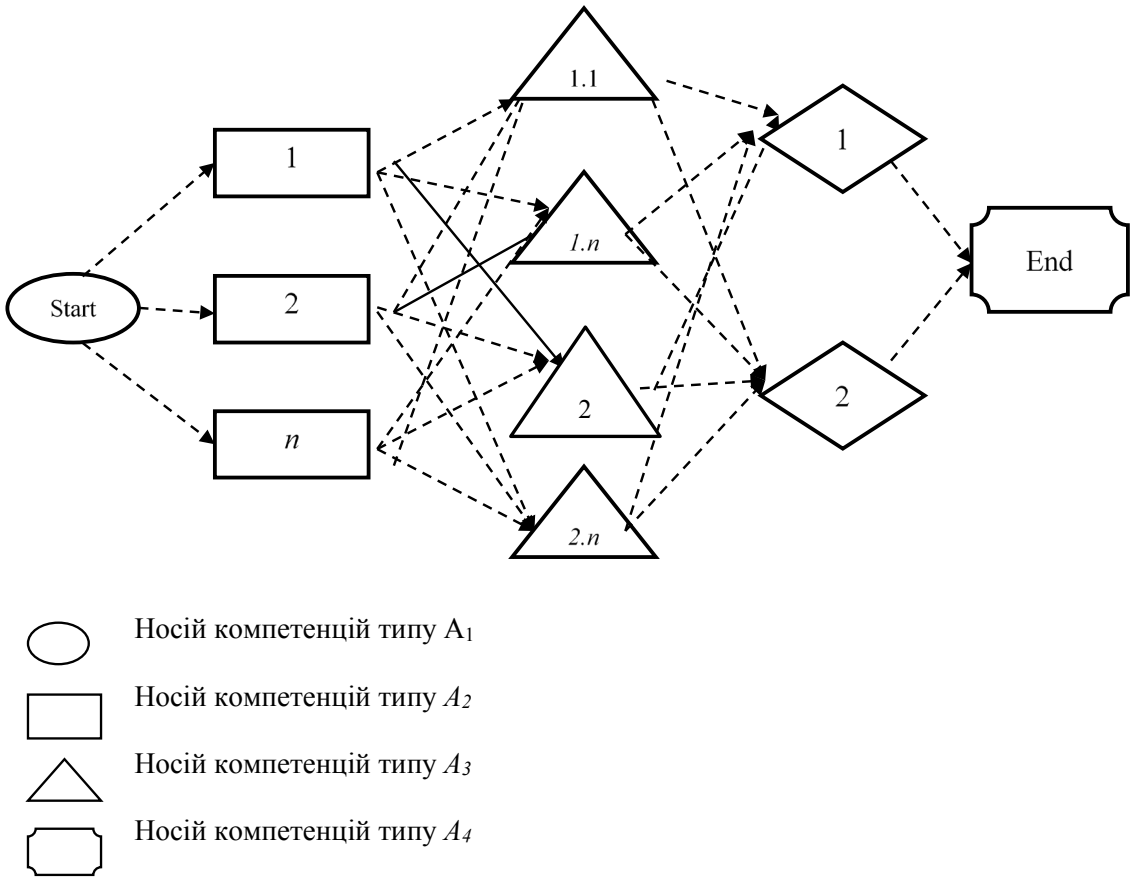

Рис. 1. Модель можливості реалізації інноваційного проєкту в інноваційній системі на основі носіїв компетенцій та можливих зв'язків між ними

Джерело: розроблено автором

Нехай ребро e_{ij} з'єднує дві вершини – v_i і v_j. Для визначення вартості проходження шляху необхідно визначити вагову функцію, яка відображатиме на ребрах їх ваги, значення яких повинні виражатися дійсними числами. Тоді найкоротшим шляхом з вершини 1 у вершину буде називатися шлях, який має мінімальне значення суми ребер серед усіх можливих шляхів з вершини 1 у вершину 1 у вершину.

Відповідно оптимальний шлях залежатиме від вагової функції для орієнтованих ребер. Залежно від обставин та можливостей інвестора інноваційного

проєкту вагова функція може бути представлена у вигляді вартості виконання роботи, часу виконання роботи, ймовірності успішного завершення роботи або деякої похідної величини від кількох характеристик, що відповідає критеріям оптимальності реалізації проєкту [16].

У разі, якщо проєкт має бути реалізований з мінімальними ризиками, або в найкоротші терміни, або за мінімальну вартість, незалежно від інших характеристик виконання проєкту, як вага можуть бути використані односкладові показники. Однак на практиці вимоги пред'являються одразу до всіх показників реалізації проєкту, серед яких найважливішими є термін реалізації проєкту, вартість, а також його реалізація. Залежно від поставлених пріоритетів та наявних можливостей, вагова функція має бути визначена наступним чином:

$$S(e_{ij}) = F(M, T, R) \tag{9}$$

де M – фінансовий показник;

T – тимчасовий показник;

R – показник ймовірності виконання роботи e_{ij} у строк та відповідно до бюджету.

Завдання оптимізації реалізації інноваційного проєкту полягає в тому, щоб знайти найкоротший шлях із початкової вершини до кінцевої. У разі завдання пошуку найкоротшого шляху на графі має бути визначено для орієнтованого графа. Розглянемо постановку завдання орієнтованого графа, відповідного досліджуваної системі реалізації інноваційних проєктів.

В межах визначеного алгоритму управління інноваційною діяльністю підприємств та запропонованого набору інструментів доцільно розподілити функціонал, який використовується в рамках управління інноваційною діяльністю серед різних підрозділів підприємства відповідно до їх основних напрямків діяльності .Організаційну схему управління інноваційною діяльністю підприємства представлено на рис. 2.

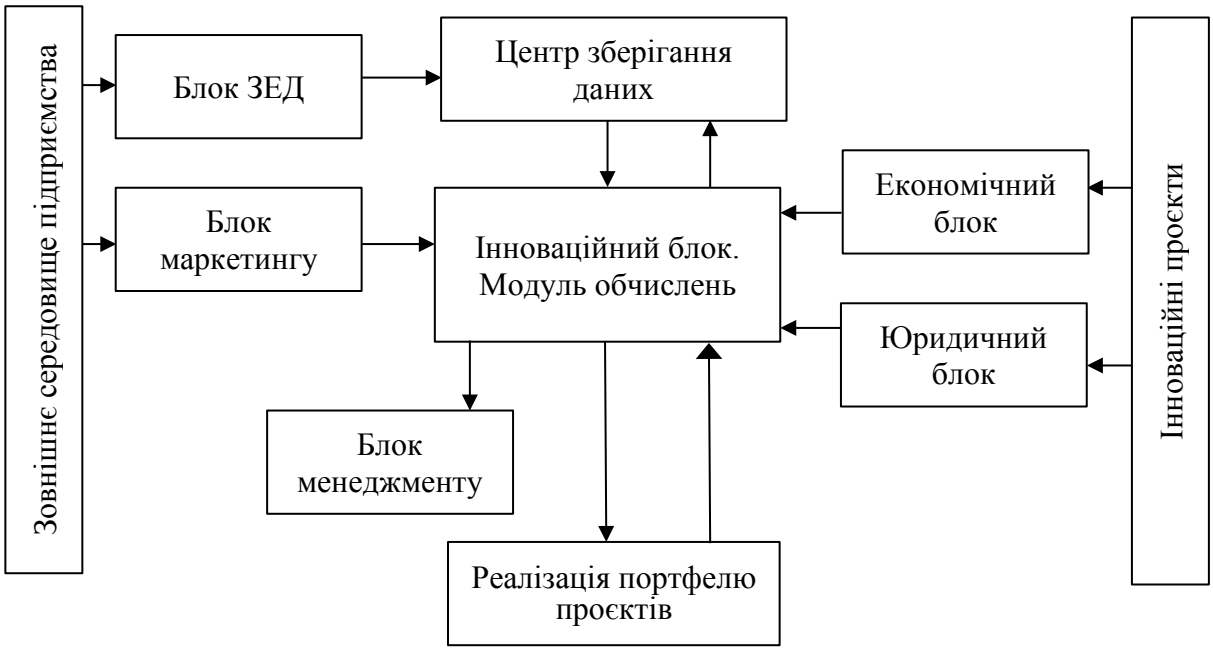

Рис. 2. Організаційна схема управління інноваційною діяльністю підприємства

Джерело: сформовано автором

Практична реалізація системи управління інноваційною діяльністю може мати такі варіації: централізована та розподілена. При централізованій формі реалізації системи управління інноваційною діяльністю підприємства весь функціонал з управління здійснює спеціально створений підрозділ, що включає достатню кількість фахівців з необхідної підготовки. У такому підрозділі управління інноваційною діяльністю повинні бути присутніми фахівці з дослідження ринку, управління ризиками, аналітики, технологи, IT-фахівці, фінансисти, менеджери та допоміжний персонал. Іншим підрозділам підприємства у разі відводиться допоміжна, переважно інформаційна, функція. Зміст великого та висококваліфікованого підрозділу управління інноваціями вимагатиме відповідного фінансування, тому дозволити таку модель управління інноваціями, як правило, можуть лише великі корпорації [17, с. 183].

У разі, якщо організація не є великою корпорацією або перебуває в умовах фінансових обмежень, переважна розподілена форма підприємства системи управління інноваційною діяльністю, за якої необхідний функціонал з управління інноваційною діяльністю розподілено серед підрозділів підприємства. В даному випадку на підрозділ з управління інноваційним розвитком лягають функції

щодо аналізу та обробки даних, що надходять від інших підрозділів, підготовки рішень з управління інноваціями та координація роботи інших підрозділів у напрямку інноваційної діяльності. Пропоновані функції у межах загальноприйнятої організаційно-економічної структури доцільно покласти на такі відділи (табл. 3).

Таблиця 3

Організаційно-економічна структура управління інноваційною діяльністю підприємства в межах формування економічного потенціалу

Назва відділу	Покладений функціонал	Застосовувані інструменти
1	2	3
Блок ЗЕД	Збір та аналіз інформації про потенційних ділових партнерів та конкурентів, а також про стан економіки держави та галузі	Багаторівнева кооперація, участь у програмах підтримки та субсидування; макроекономічне прогнозування параметрів діяльності підприємства
Блок маркетингу	Збір та аналіз інформації про стан перспективних ринків, розвиток продукції, переваги споживачів	Інструменти дослідження ринку: анкетування споживачів, аналіз статистики продажу продукції та послуг, залучення кваліфікованих експертів
Економічний блок	Визначення та узгодження плану та обсягів фінансування інноваційної діяльності. Визначення порядку використання ресурсів підприємства у рамках здійснення інноваційної діяльності	Інструменти фінансового планування, розподілу фінансування, необхідного для успішної реалізації інноваційних проєктів підприємств
Блок управління	Затвердження представленої інноваційної програми розвитку підприємства	Статут підприємства, галузеві та державні директиви, що стосуються управління інноваційним розвитком
Блок забезпечення інноваційної діяльності	Аналіз існуючих програм підтримки інноваційної діяльності підприємств на регіональному, державному та міжнародному рівнях. Аналіз дорожніх карток інноваційного розвитку корпорацій, що є потенційними споживачами продукції та послуг підприємства; координація та управління інноваційною діяльністю всіх інших підрозділів. Розробка стратегії інноваційного розвитку підприємства. Ранжування та подання інформації про існуючі альтернативи реалізації інноваційних проєктів для керівництва підприємства	Програма інноваційного розвитку підприємства; дорожня картка інноваційного розвитку підприємства; відбір перспективних проєктів запровадження інноваційної ідеї. Інструменти оптимізації ресурсного забезпечення інноваційних процесів у діяльності підприємств наукомістких галузей промисловості. Модель оцінки ефективності інноваційної діяльності в економічних системах наукомістких галузей промисловості

Продовження табл. 3

1	2	3
Юридичний блок	Погодження та формалізація інноваційних процесів в межах співпраці з іншими учасниками інноваційної діяльності; оформлення та захист прав на інтелектуальну власність, що є результатом інноваційної діяльності	Цивільний кодекс, міжнародне право у сфері захисту об'єктів інтелектуальної власності
Інноваційний блок. Модуль обчислень	Створення та підтримання працездатності центру зберігання даних; Забезпечення інформаційної інфраструктури передачі при взаємодії різних відділів у межах здійснення інноваційної діяльності. Інтеграція розроблених інформаційно-обчислювальних комплексів управління інноваційною діяльністю підприємства в існуючу інформаційно-обчислювальну систему підприємства	Програмно-апаратні комплекси автоматизації виробництва та діловодства та системи управління розподіленими базами даних

Джерело: систематизовано автором за даними [2; 6; 9; 13].

Реалізація визначеної вище схеми функціонального розподілу системи управління інноваційною діяльністю дозволить упорядкувати та систематизувати інноваційні процеси всередині підприємства, розподілити відповідальність серед співробітників підприємства, що зрештою може підвищити ефективність інноваційного розвитку та зростання рівня економічного потенціалу підприємства [11].

Впровадження подібної системи управління інноваційною діяльністю на рівні галузі чи корпорації допоможе вирішити проблеми підвищення ефективності та реалізованості інноваційних проєктів, зниження ресурсних витрат та отримання більшого ефекту від здійснення інноваційної діяльності.

Реалізація розрізнених та не пов'язаних між собою проєктів у рамках зазначеного напряму інноваційного розвитку може мати позитивний ефект за окремими напрямками діяльності підприємства, проте загальний інноваційний розвиток підприємства буде позбавлений синергетичного ефекту. При ухваленні рішення про реалізацію інноваційного проєкту мають бути також проаналізовані можливі джерела ресурсів та кінцеві споживачі інновацій, тобто. має бути проведений аналіз зовнішнього середовища підприємства. Усі перелічені вище

фактори мають бути враховані одночасно при ухваленні рішення та реалізації інноваційного проєкту. Саме тому важливо здійснювати комплексне управління інноваційною діяльністю підприємства на основі цілей та завдань інноваційного розвитку, з урахуванням існуючих обмежень у фінансовому та ресурсному забезпеченні, оптимізуючи їх використання у рамках здійснення інноваційної діяльності та зростання рівня економічного потенціалу підприємства.

В реалізацію схеми управління інноваційною діяльністю підприємства доцільно включити запропоновані у другому розділі інструменти управління інноваційною діяльністю, а саме:

– інструмент відбору перспективних проєктів запровадження інноваційної ідеї;

– інструменти оцінки реалізованості інноваційних проєктів з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів інноваційної діяльності;

– інструменти оптимізації реалізації інноваційних проєктів на підприємствах наукомістких галузей промисловості.

З урахуванням наявності наведених вище інструментів алгоритм управління інноваційною діяльністю подається у такому вигляді (рис. 3).

На етапі 1 здійснюється формування критеріїв управління інноваційною діяльністю підприємства, що полягає у формалізації поглядів керівництва підприємства, галузі та держави на розвиток підприємства. Ці погляди виявлятимуться у показниках ефективності інноваційної діяльності підприємства, чисельно заданих пріоритетах розвитку окремих напрямів діяльності підприємства, допустимих рівнях ризику реалізованих проєктів, цільових показниках економічної ефективності та інноваційності проєктів.

На етапі 2 проводиться аналіз стану інноваційної інфраструктури підприємства та показників інноваційної діяльності, а також наявної накопиченої статистичної інформації про інноваційну діяльність підприємства. Ця інформація відображає наявні можливості підприємства успішно здійснювати інноваційну діяльність у різних напрямках. Залежно від технічного оснащення, кадрових ресурсів, наявності традицій та досвіду розробки тих чи інших інновацій

у рамках підприємства ефективності інвестицій у інноваційну діяльність у різних напрямах буде різною.

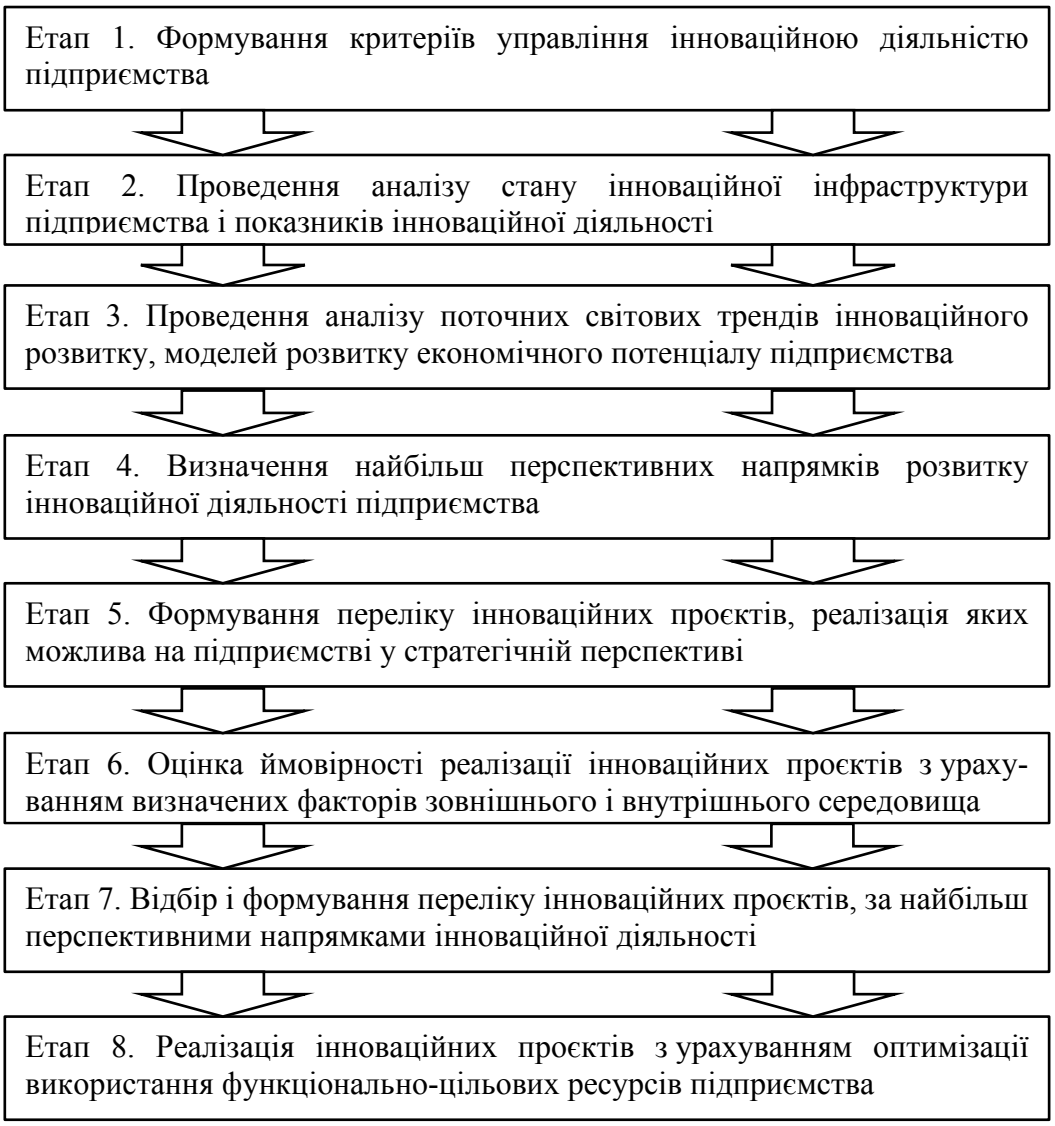

Рис. 3. Алгоритм управління інноваційною діяльністю підприємства в межах формування економічного потенціалу

Джерело: Розроблено автором

На етапі 3 проводиться аналіз існуючих світових трендів інноваційного розвитку та державних та галузевих потреб в інноваційних продуктах, послугах, технологіях. Невід'ємною частиною ефективної інноваційної діяльності є попит її результати. Однак реалізація інноваційних проєктів може зайняти досить тривалий час, через що потреби ринку, галузі та держави на інноваційні рішення можуть змінитися, тому також необхідно проводити моніторинг та аналіз зміни тенденцій та трендів у різних напрямках інноваційної діяльності.

На етапі 4 визначаються найперспективніші напрями інноваційного розвитку підприємства. Пріоритети реалізації інноваційних проєктів підприємства мають складатися з урахуванням таких факторів, як:

– кількість та якість внутрішніх ресурсів підприємства;

– існуючі тенденції у галузях інноваційної діяльності;

– інтереси підприємства у рамках здійснення інноваційної діяльності;

– інтереси галузі у межах здійснення інноваційної діяльності; – інтереси держави у рамках здійснення інноваційної діяльності;

– інтереси інвестора, який здійснює фінансування інноваційної діяльності.

У кожному конкретному випадку важливість перелічених вище чинників залежить від форми власності та ведення економічної діяльності, джерела фінансування інноваційної діяльності та поглядів керівництва підприємства.

На 5-му етапі формується перелік інноваційних проєктів, які можуть бути реалізовані на підприємстві. Для кожного проєкту з цього переліку мають бути зроблені розрахунок економічних показників (чиста поточна вартість або чистий дисконтований дохід, внутрішня норма прибутковості, дисконтований термін окупності проєкту, дисконтовані витрати, індекс прибутковості дисконтованих витрат) та показників інноваційності (коефіцієнт самофінансування інновацій, коефіцієнт наукоємності (Коефіцієнт наукомісткості продукції або послуги, що є результатом реалізації інноваційного проєкту, коефіцієнт приросту рентабельності продукції після впровадження інновацій).

На етапі 6 проводиться оцінка реалізованості інноваційних проєктів підприємств наукомістких галузей з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів інноваційної діяльності. Реалізація інноваційних проєктів відбувається під активним впливом сукупності зовнішніх факторів, які можуть зробити як позитивний, так і негативний внесок у кінцевий успіх проєкту. Вкладення в інноваційний проєкт із низькими показниками реалізованості можуть виявитися неефективними.

З метою підвищення ефективності використання наявних ресурсів підприємства у рамках реалізації інноваційної діяльності пропонується проводити оцінку реалізованості інноваційних проєктів. Реалізація інноваційних проєктів

включає виконання багатьох видів робіт заданого обсягу з певним фінансуванням. Успішність виконання кожного виду робіт залежить від багатьох факторів, головним з яких є фінансування. Для визначення економічної реалізації інноваційних проєктів пропонується провести декомпозицію проєкту на задані обсяги виконаних робіт і визначати ймовірність успішного завершення кожного обсягу робіт виходячи з певних обсягів фінансування на основі зібраної статистики по певному виду робіт. Інформація та статистичні дані щодо здійснення інноваційної діяльності мають бути зібрані, оброблені та передані до спеціальної бази даних, призначеної для зберігання статистичної інформації про інноваційну діяльність підприємства та реалізацію проєктів.

На етапі 7 слід проводиться відбір та формується портфель інноваційних проєктів з найбільш перспективних напрямів інноваційної діяльності. Необхідно з урахуванням існуючих трендів технологічного розвитку, пріоритетів сторін, що беруть участь в інноваційній діяльності, економічних та інноваційних характеристик проєктів вибрати з наявного переліку проєктів ті, які найкраще задовольняють сукупності озвучених критеріїв.

На останньому 8-му етапі розпочинається реалізація відібраних інноваційних проєктів з урахуванням оптимізації реалізації інноваційних проєктів на підприємствах наукомістких галузей промисловості.

Реалізація представленого вище алгоритму управління інноваційною діяльністю підприємства може допомогти у вирішенні таких актуальних на даний час проблем інноваційного розвитку, як:

– підвищення реалізованості інноваційних проєктів;

– підвищення ефективності використання ресурсів під час реалізації інноваційних проєктів;

– підвищення економічної ефективності інноваційних проєктів;

– актуалізація інноваційної діяльності підприємства в рамках світових, державних та галузевих потреб у результатах інноваційної діяльності.

Оскільки в коло завдань аналізу формування економічного потенціалу входить не тільки оцінка сформованих витрат виробничого та фінансового

характеру, а й визначення їх оптимальної величини і структури (в тому числі для цілей планування ефекту синергії), найважливіший блок у системі показників фінансового менеджменту – «оптимальна структура капіталу». У його складі ключовий показник – середньозважена ціна капіталу. Вона відображає сформований мінімум повернення на вкладений капітал. Загальна формула розрахунку може бути подана таким чином [18]:

$$WACC = \sum_{j=1}^{n} Kj \times dj, \qquad (10)$$

де K_j – вартість j-го джерела коштів;

d_j – питома вага j-го джерела коштів у їх загальній сумі.

Цей показник виконує найважливіші функції в економічному аналізі формування економічного потенціалу:

– використовується як коефіцієнт дисконтування при визначенні поточної вартості бізнесу;

– зіставлення його з показником внутрішньої норми рентабельності інвестицій (*IRR*) дозволяє зробити висновок про потенціал конкретного підприємства.

На особливу увагу заслуговує показник «коефіцієнт співвідношення ціни і прибутковості» [4; 18], що відображає зв'язок між ціною акції та доходом за нею у формі дивіденду. Чим вище це співвідношення, тим привабливіше акція для інвестора. Світова практика показала досить високу ефективність застосування системи ринкових мультиплікаторів для аналізу інвестиційної привабливості промислового підприємства (табл. 4).

У розрахунку використовуються показники: *P* – ціна 100% акцій підприємства (ринкова капіталізація підприємства); $N_П$ – виручка від продажів; *EBITDA* – прибуток до амортизації, сплати податків, відсотків; *EBIT* – прибуток до сплати податків, відсотків; *E* – чистий прибуток.

Аналіз даних, наведених у таблиці, дозволяє зробити висновок про наявність великої кількості ринкових мультиплікаторів, що застосовуються у світовій практиці для визначення рівня інвестиційної привабливості підприємства. Представлений функціонал системи управління інноваційною діяльністю має бути чітко розподілено серед організаційної структури підприємства з метою його ефективної роботи.

Таблиця 4

Ринкові мультиплікатори, що застосовуються в аналізі інвестиційної привабливості промислових підприємства

Показник	Специфіка показника
Для підприємств з низьким темпом зростання	
$P/N_П$	Оцінює підприємство з продажу. Погано, якщо прибутковість оцінюваного підприємства істотно відрізняється від прибутковості аналога. Однак інші показники можуть бути незастосовні для збиткових підприємств
P/Прибуток від продажів	Оцінює підприємство по прибутковості її основних операцій. Як правило, використовується, коли немає даних для розрахунку. (Амортизація не завжди розкривається окремим рядком у звітності)
P/*EBITDA*	Ключовий з показників прибутковості. Дає оцінку, очищену від впливу різниці в бухгалтерській амортизації і відсотків за кредитом оцінюваного підприємства і аналога
P/*EBIT*	Оцінка з урахуванням амортизації, однак без врахування впливу відсотків за кредитами і податку на прибуток. Краще, ніж P/E, якщо з якоїсь причини потрібно абстрагуватися від впливу оподаткування (наприклад, підприємство-аналог сплатило одноразові пені і штрафи з чистого прибутку, які в майбутньому не прогнозуються)
P/*E*	Порівнює підприємства за чистим прибутком. Часто буває непридатний через збитки або аналога, або оцінюваного підприємства (застосовується, коли *E* обох підприємств позитивна). Не враховує відмінностей у здійснюваних капіталовкладеннях між оцінюваним підприємством і аналогом
P/*CF*	Дає коригування на різницю в капітальних вкладеннях, яку не дає *P/E*, доцільність цього – залежно від контексту. Оцінка за реальним грошовим потоком, таким чином нівелюється вплив особливостей бухобліку (застосовуваного методу амортизації тощо), але враховується вплив руху запасів тощо
Для швидкозростаючих підприємств	
P/*S*/*g*	Вводить поправку на різні очікувані темпи зростання між оцінюваним підприємством і аналогом

Джерело: систематизовано автором за даними [13; 16; 19].

Розроблено методику оцінки реалізованості інноваційних проєктів з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів інноваційної діяльності. Відмінною

особливістю даної методики є можливість отримання ймовірнісної оцінки реалізації інноваційного проєкту в рамках заданих фінансових та тимчасових обмежень на основі аналізу структури проєкту та застосування апарату математичної статистики, а також за рахунок аналізу можливих сценаріїв розвитку факторів зовнішнього середовища проєкту та імітації реалізації проєкту у цих умовах. Практичне застосування цієї методики дозволить визначити слабкі місця управління інноваційним проєктом та сформувати пропозиції щодо підвищення його реалізованості у найбільш вразливих місцях, оптимізувати розподіл фінансових ресурсів в межах реалізації проєкту, тим самим нівелюючи ризики закриття проєкту.

Запропоновано основи формування концепції системи управління інноваційною діяльністю підприємств наукомістких галузей промисловості, в рамках яких визначено алгоритм управління інноваційною діяльністю з використанням інструментів управління, що вже існують, так і розроблених у даному дослідженні. У рамках представлених основ концепції формування системи управління інноваційною діяльністю підприємств також запропоновано розподіл функціоналу управління серед типової організаційно-економічної системи підприємства з метою використання існуючого кадрового потенціалу за відсутності можливості створити єдиний комплексний центр управління інноваційною діяльністю в рамках підприємства, який, як правило, потребує досить великих обсягів фінансування Практична реалізація запропонованих основ концепції формування системи управління інноваційною діяльністю на підприємстві дозволить підвищити ефективність та знизити ресурсомісткість здійснення інноваційної діяльності.

Список використаних джерел

1. Васюренко В. А. Оцінка економічного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 51-54.
2. Avanesova N., Tahajuddin S., Hetman O., Serhiienko Y., Makedon V. Strategic management in the system model of the corporate enterprise organizational development. *Economics and Finance*. 2021. № 1/2021. Vol. 9. pp. 18-30.
3. Nica E. ICT Innovation, Internet Sustainability, and Economic Development. *Journal of Self-Governance and Management Economics*. 2015. № 3(3). pp. 24-29.

4. Македон В. В., Михайленко О. Г. Управління внутрішніми інвестиційними проєктами в регіональному промисловому кластері підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. №25. С. 56-63. https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.9
5. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. С. 398-404. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404.
6. Аранчій Д. С., Гончаренко С. А. Інвестиційна привабливість підприємств: сутність, фактори впливу та оцінка існуючих методик аналізу. *Наукові праці Полтавської державної агарної академії*. 2011. Вип. 3. Т. 2. С. 59-64 URL: https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/59.pdf
7. Afanasiev Y., Kapitula S., Afanasiev I., Afanasieva M., Demchenko P. Selected aspects of modeling the process of evaluating business strategies for sustainable economic development of iron ore enterprises. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2020. 2(29). pp. 18-26.
8. Fosse J. K., Normann R. Management strategies in cluster projects: Cases and discussion. The Life Cycle of Clusters. Dirk Fornahl & Robert Hassink (ed.). Edward Elgar Publishing, 2017. P. 115-134.
9. Van der Poll H. M., Mthiyane Z. Z. F. The Interdependence of Risk Management, Corporate Governance and Management Accounting. *Southern African Business Review*. 2018. № 22(1). P. 1-30. doi: https://doi.org/10.25159/1998-8125/4344
10. Македон В. В., Валіков В. П., Федьора С. С. Удосконалення управління промисловими підприємствами на основі стратегій інноваційного розвитку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2019. №1. С. 108-125.
11. Zakharenko M. M. Organizational and economic principles of formation of the enterprise potential management system. *Investments: practice and experience*. 2018. № 23. pp. 88-93. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.23.88
12. Voynarenko M., Dykha M. V., Hurochkina V. V., Menchynska O. M. Modeling the influence of economic factors on the management of business processes of cluster association enterprises. *Espacios*. 2020. 41(12). P. 17. URL: http://www.revistaespacios.com/a20v41n12/20411217.html
13. Богма О., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. №141(1). С. 58-68. https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(141)04
14. Terek E., Nikolić M., Ćoćkalo D., Božić S., & Nastasić A. Enter-prise potential, entrepreneurial intentions and envy. *Central european business review*. 2017. Vol. 6. pp. 30-41.
15. Чайковська І. І. Економіко-математична модель формування комплексної оцінки рівня сформованості областей знань з управління проєктами на підприємстві. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 1. С. 92-107.
16. Македон В. В., Валіков В. П. Економічна безпека підприємства в концепті процесного управління. *Нобелівський вісник*. 2017. № 1(10). С. 12-22.
17. М'ячин В Г. Кластерний аналіз інноваційно-активних підприємств за допомогою карт Кохонена як передумова стратегічного планування. *Сучасна економіка*. 2019. № 14. С. 180-185. https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-28.
18. Lis A. M., McPhillips M., Lis A. Sustainability of Cluster Organizations as Open Innovation Intermediaries. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. Issue 24. P. 1-16.
19. Дроздова Ю., Бай С., Хмурова В., Міняйло О., Буленок С. Вплив змін на потенціал розвитку підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №4(45). С. 153-164. https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3822

Л. П. Ульянова

Ю. М. Чайка

А. І. Щетинін

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Сталий економічний розвиток країн світу залежить від багатьох передумов, вельми важливою з яких є результативна діяльність первинних ланок суспільного виробництва – підприємств. За складних умов розвитку сучасного світового господарства та загострення глобальних проблем людства перед економічною наукою все гостріше стають питання розробки теоретичних обґрунтувань практичних рекомендацій, реалізація яких забезпечить ефективну діяльність господарюючих суб'єктів. Ця проблема розглядається в працях Дем'яненко Т. І. [6], Капелюшної Т. В. [16], Назаренко І. [23], Петкова О. І. [27], Плахотнік О. О. [28], Чернявської І. М. [28] Однак за умов необхідності переходу до сталого розвитку більш глибокого дослідження потребує аналіз теоретичних основ організації ефективного функціонування українських підприємств у контексті концепції сталого економічного розвитку.

Виходячи з актуальності зазначеної проблематики, метою дослідження виконаної праці визначено підходи до покращення організації функціонування підприємницьких структур і, перш за все, промислових підприємств, саме які в значній мірі створюють матеріально-технічний базис економічної системи та закладають основи майбутнього добробуту суспільства.

Виникає питання: «А чому дане дослідження повинно проводитися, відштовхуючись від теоретичного підґрунтя, представленого в концепціях сталого розвитку?». Аргументована відповідь на нього вимагає, по-перше, огляд, в історичній послідовності, досліджень теоретичною економічною наукою проблеми встановлення економічної рівноваги на мікро- і макроекономічному рівнях та визначення шляхів її підтримання; по-друге, виділення найбільш

вагомих положень сучасних концепцій сталого розвитку, однією з головних складових є ефективна організація діяльності виробничих підприємств як необхідної умови стабільного, динамічного розвитку національних економік.

Доцільно відмітити, що проблема економічної рівноваги почала розроблятися у теоретичній економічній науці майже з самого початкового етапу її формування. Так, вже меркантилісти, центром досліджень яких були торгівельні відносини країн, аналізували ступінь збалансованості між показниками експорту та імпорту і визначали дії, що будуть впливати на обсяги вивозу та ввозу товарної продукції з метою їхнього врівноваження.

У 80-х роках XIX ст., видатний представник неокласичного напрямку А. Маршал зорієнтував своє дослідження на розкриття дії суто ринкових механізмів та взаємозалежностей між економічними категоріями товарного виробництва і обігу (попиту, пропозиції, ціни). Він у своїй відомій праці «Принципи економічної науки» (1890 р.) вперше в теоретичній економічній науці представив графіки попиту і пропозиції, а, поєднавши їх, показав стан ринкової рівноваги та пояснив вплив цінових та інших чинників на її порушення [2; 19]. Такий підхід став вагомим етапом розвитку економічної науки, а А. Маршала стали вважати засновником мікроекономічного аналізу.

В цей же час активно працював над розробкою проблеми рівноваги неокласик Л. Вальрас. На відміну від А. Маршала, який аналізував часткову рівновагу, Л. Вальрас перейшов до дослідження загального рівноважного стану економіки країни та першим в економічній науці представив схематичне зображення напрямків усіх потоків факторів виробництва, готової продукції, доходів і витрат між підприємствами та домогосподарствами. Тобто, наочно, на підставі використання методу наукової абстракції, проілюстрував схему досягнення загальної рівноваги для закритої економіки без державного втручання в економічні процеси. У математичній моделі даної теорії Л. Вальрас пояснив процеси встановлення ринкових рівноважних цін методом так званого «нащупування». Ціна, за твердженням автора, завжди відносна, оскільки на кожний конкретний момент вона визначається співставленням ступеню потреби у товарі з витратами на його

виробництво за умов заданих технологічних можливостей виробництва. І це твердження розповсюджується на ціни всіх товарів конкретної економіки країни [3].

Велика депресія 1929-1933 рр., котра охопила розвинуті ринкові країни, показала, що економічні дослідження не можуть бути зосереджені переважно на аналізі мікроекономічних процесів. Це обумовлено тим, що у ринковому середовищі відбулися суттєві зміни. Якщо ринки досконалої конкуренції мали змогу на підставі дії регулюючих механізмів (перш за все, коливань цін) самостійно повертатися у стан рівноваги, то у 20-30-х роках XX століття, за умов недосконалої конкуренції механізми саморегуляції дали «збої». Перед економічною наукою гостро постало питання щодо обґрунтування необхідності втручання держави в економічну життєдіяльність країн, розробки теоретичних та практичних аспектів даної проблеми.

Вагоме місце серед представлених в цей період публікацій зайняло праця Дж. М. Кейнса «Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей» (1936 р.) [17]. Кейнсіанці, по суті, «відійшли» від мікроекономічних до макроекономічних досліджень проблеми досягнення економічної рівноваги у національних економіках. Дійсність того періоду підтвердила дієвість кейнсіанських «рецептів» щодо заходів державного регулювання економічних процесів.

З часом, за умов змін, що постійно відбуваються у ринкових відносинах, з врахуванням створених вищезазначеними вченими добутків, з'являються все нові та нові розробки вчених економістів. При цьому, на особливу увагу заслуговують праці дослідників, котрі у 70х-80х. рр. XX століття стикнулися з необхідністю аналізу теоретичних та практичних аспектів принципово нового та вельми загрозливого для національних економік явища – стагфляції, коли значне підвищення рівня цін відбувається в умовах стагнації виробництва та зростання безробіття. Серед вчених того періоду, які здійснювали значний внесок в розвиток економічної науки необхідно виділити М. Фрідмана, Ф. Хайєка [36], П. Семюельсона [34], Й. Шумпетера [38].

Не можна обійти увагою і розробки таких вітчизняних вчених, як А. Чухно [37], В. Гейця [9; 13], В. Михалевича [21], Ю. Зайцев [11] та інші, в яких обґрунтовувались шляхи подолання негативних, стагнаційних явищ періоду

переходу незалежної України від адміністративно-командної до ринкової системи господарювання. Про складнощі цього періоду свідчать дані Міжнародних фінансових організацій, котрі моніторили та оцінювали даний етап розвитку вітчизняної економіки. Так, за поглядом керівника представництва Світового Банку в Україні Д. Кауфмана у ці роки існувала специфіка спрямування та структури державних витрат. Останні переважно направлялися на відшкодування заборгованості і на субсидії підприємствам ключових галузей (перш за все, вугільної промисловості та сільського господарства). В той же час, спад економічної діяльності виробничих ланок та, відповідно, зменшення податкових надходжень до державної скарбниці обумовили збільшення дефіцитності бюджету. Так, 1993-1994 рр. дефіцит бюджету складав 16-17% ВНП. При цьому, покриття нестачі коштів на 80-90% відбувалося за рахунок емісії грошей, незабезпечених товарною масою. Це «зруйнувало» систему грошового обігу призвело до гіперінфляції. У 1993 році в Україні вона склала 10155% [1].

Значний прорив у розвитку теоретичної економічної науки майже співпав з періодом, коли найбільш розвинуті країни «здійснили крок» у постіндустріальну епоху, котра, за змістом головних техніко-технологічних, соціально-економічних та екологічних складових, корінним чином відрізняється від попередньої, індустріальної стадії розвитку. Це обумовило появлення гострої необхідності нової парадигми у створенні теоретичної основи майбутнього розвитку людства на підставі врахування взаємозв'язку, взаємовпливу, взаємозалежності усіх елементів економічних систем та їхніх мега-, макро- та мікрорівнів.

Одним з перших тлумачень нового концептуального підходу до динамічного та збалансованого розвитку країн світу було представлено вже у 1992 р. на Всесвітній конференції з навколишнього середовища як «розвиток, що задовольняє потреби теперішнього часу, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби [33].

На початку XXI століття з'явилося багато зарубіжних та вітчизняних розробок, що охоплюють усі аспекти сталого економічного розвитку. Ретельний аналіз цих праць дозволив нам у узагальненому вигляді таким чином представити сутність сталого розвитку – це стійкий, збалансований розвиток, який базується

на новітніх досягненнях науково-технічного прогресу, враховує загострення проблем обмеженості ресурсів і погіршення екологічного середовища та націлений на суттєве поліпшення умов життєдіяльності у сучасних людей, не залишаючи поза увагою питання достойного існування потомків [35].

Нова парадигма у наукових дослідженнях та поглядах, багатоплановість, всеохоплюючий характер і системність сучасних теорій сталого розвитку, безсумнівно, створюють чіткі орієнтири для наукових розробок усіх аспектів та складових життєдіяльності суспільства.

Стало зрозуміло, що наукове обґрунтування організації ефективного функціонування будь-якої економічної одиниці, у нашому випадку, підприємства, неможливе у відриві від цільової направленості концепції сталого розвитку.

Іншими словами, якісні теоретичні основи наукових досліджень ефективної діяльності різноманітних виробничих підприємств повинні обов'язково здійснюватися у контексті концепції сталого економічного розвитку.

Аналіз зазначеної у нашій праці проблеми, доцільно, на наш погляд, почати з кількісної характеристики українських промислових підприємств (табл. 1), а потім вже перейти до розгляду теоретичних та практичних аспектів вдосконалення організації їхньої ефективної діяльності як за сучасних умов, так і в перспективі.

Дані, наведені в табл. 1, дають повну характеристику щодо кількості суб'єктів господарювання у національній економіці та видів їхньої економічної діяльності. На початок 2022 року в Україні функціонувало 1956320 діючих суб'єктів господарювання, з них 18,96% приходилося на підприємства, а 81,04% – на підприємців фізичних осіб. Безпосередніх об'єктів нашого дослідження – промислових підприємств – на цей період нараховувалася 49059, що складало 13,2% від загальної кількості підприємств, які функціонували на території країни. Питома вага цього показника у загальній структурі підприємств вельми вагомою, її перевищила тільки частка підприємств у сфері оптової і роздрібної торгівлі та ремонті автотранспортних засобів і мотоциклів, що склала 26,2%. Проте, якщо врахувати параметри промислових підприємств за економічними та фінансовими показниками, кількісного складу виробничого персоналу, то вони, безсумнівно, займають передові позиції у суспільному виробництві.

Таблиця 1

Кількість діючих суб’єктів господарювання за видами економічної діяльності на початок 2022 року [26]

	Кількість суб’єктів господарювання					
	усього, одиниць	у % до загального показника	Підприємства		фізичні особи-підприємці	
			одиниць	у % до загального показника	одиниць	у % до загального показника
Усього	**1956320**	**100,0**	**370906**	**100,0**	**1585414**	**100,0**
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	70803	3,6	47753	12,9	23050	1,5
Промисловість	121787	6,2	49059	13,2	72728	4,6
Будівництво	56627	2,9	31500	8,5	25127	1,6
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	777419	39,7	97038	26,2	680381	42,9
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	94633	4,8	17619	4,8	77014	4,8
Тимчасове розміщування й організація харчування	69775	3,6	7560	2,0	62215	3,9
Інформація та телекомунікації	284141	14,5	16384	4,4	267757	16,9
Фінансова та страхова діяльність	10643	0,6	4234	1,2	6409	0,4
Операції з нерухомим майном	94342	4,8	36093	9,7	58249	3,7
Професійна, наукова та технічна діяльність	143210	7,3	29556	8,0	113654	7,2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	54153	2,8	18587	5,0	35566	2,2
Освіта	17927	0,9	2682	0,7	15245	1,0
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	34574	1,8	7569	2,0	27005	1,7
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	15829	0,8	2264	0,6	13565	0,8
Надання інших видів послуг	110457	5,7	3008	0,8	107449	6,8

У науковій та навчальній літературі дуже часто виробничі підприємства визначаються як ланки, котрі забезпечують виготовлення товарів та надання послуг, або, як системи перетворення ресурсів у продукцію певної кількості, якості, з цінами, які б забезпечували покриття витрат і отримання прибутків. Зрозуміло, що представлені дефініції є вельми «стислими» і характеризують, по суті, тільки цільове призначення виробничої одиниці. При цьому вони не враховують зміни глобальної цільової функції виробництва. Так, за умов індустріальної епохи головним орієнтиром функціонування економіки було виробництво все більшої кількості товарів та послуг кожного виду, необхідних для задоволення суспільних потреб. І, виходячи з цього, найважливішим завданням управління підприємством було визначення обсягів виробництва продукції котрі б забезпечували ефективність його діяльності. У постіндустріальному суспільстві цільовим «маяком» виробництва стає постійне вдосконалення товарної лінії, розробка та створення нових видів товарів та послуг, тобто, виробництва якісно різних економічних благ. Відповідно, на перше місце виходять не кількісні характеристики підприємницької діяльності, а якісні показники виробництва продукції та наявність унікальних елементів у ресурсних благах. За цих умов виробничі ланки перетворюються у більш складні, з інноваційною складовою, формування.

В сучасній реальній дійсності підприємство – це складний інфраструктурний елемент економічної системи. За умов розвитку ринкових відносин, конкуренції, маркетингу, реклами, тощо, механізми функціонування підприємств ускладнюються, а кількість їхніх функцій збільшується. Окрім традиційних, виробничої та відтворювальної, все більшого значення отримують соціальна функція та функція формування нових потреб і тенденцій у споживанні населення. Соціальна функція є дуже важливою, оскільки сприяє адаптації людей до сумісної праці, інтеграції в трудовий колектив, що обумовлює зменшення для кожного працівника індивідуальних проблем та ризиків. Саме на підприємствах формуються поведінкові особливості індивідів, навички критичного переосмислення суспільних явищ та визначення переваг у прийнятті тих чи інших виборчих рішень,

ідеологічних поглядів, що, в кінцевому підсумку значно впливає на державний устрій та соціально-економічний розвиток суспільства.

Що стосується другої функції, то вона, по суті, забезпечує процес формування споживчої поведінки у покупців, появлення стійких, суб'єктивних переваг у споживанні певних товарів. Товаровиробники, знаходячись у жорсткому конкурентному середовищі (особливо це стосується монополістичної конкуренції), використовують добутки маркетингових концепцій щодо просування товару та, завдяки рекламі у всіх формах її прояву, активно впливають на встановлення у індивідів споживчого вибору. В той же час, у реальному житті, комерційна пропаганда виробленої продукції з метою її реалізації та отримання прибутку не завжди базується на чесних методах реклами, не враховує ступінь користі або шкоди від споживання цих товарів для покупців, залишаючи «в тіні» твердження що смачно не означає корисно. Саме тому виконання функції формування нових потреб і тенденцій у споживанні населення потребує посиленого контролю з боку державних органів, використання ними різного роду штрафних санкцій, антиреклами, створення таких умов, за яких підприємці будуть чітко розуміти необхідність при організації виробництва товарів орієнтуватися на науково-обґрунтовану фахівцями структуру споживання, націлену на збереження здоров'я людей, здоровий спосіб їхнього життя.

Зміни, що відбуваються у поведінці виробничих ланок у розвинутому ринковому середовищі, обумовлюють необхідність дещо іншого розуміння поняття «результативність діяльності», зміни поглядів на принципи комерційного розрахунку, оцінки ефективності діяльності усього підприємства та його структурних підрозділів, тобто, мова йде про відхід від абсолютизації вартісних показників (прибутку, виручки від реалізації продукції) як єдиних цільових орієнтирів при прийнятті економічних, фінансових, управлінських рішень господарюючими суб'єктами.

Поступово зростаюче значення набуває усвідомлення того, що кінцеві результати діяльності виробничих ланок у значній мірі залежать від злагодженості, співпаданні індивідуальних, колективних і суспільних інтересів (економічного

та неекономічного характеру). Якщо між видами інтересів виникають розбіжності, суперечності, то їхні носії, у разі несвоєчасного прийняття необхідних заходів, можуть нести певні втрати, і, навпаки. Наприклад, деякі робітники у силу релігійних, сімейних або інших обставин не можуть працювати по суботам. У професійно грамотного управлінця завжди є варіанти ліквідації протиріччя між індивідуальними та колективними інтересами шляхом зміни графіків роботи, робочого місця робітників, надання відпусток, тощо.

Більш складною є ситуація з розбіжностями у економічних інтересах, котрі вийшли за межі підприємства. Припустимо, що індивідуальні економічні інтереси робітників у отриманні бажаного збільшення заробітної плати повністю співпали з колективним економічним інтересом щодо отримання певної величини прибутку. Проте, ці два види внутрішніх інтересів у сукупності можуть не корегуватися з суспільними інтересами, оскільки, у цьому випадку, грошові доходи підприємства були отримані внаслідок не виправданої економії на придбання необхідного обладнання для проведення природоохоронних заходів. Як результат, усі працівники підприємства пізніше та опосередковано понесуть економічні втрати (проживання в екологічно забрудненій місцевості збільшує хвороби та додаткові витрати на лікування та ліки, і вони можуть значно перевищувати збільшення зарплати та різного роду доплат). Суспільство ж понесе як прямі втрати, котрі будуть пов'язані з додатковими бюджетними витратами на не заплановані екологічні заходи, так і опосередковані втрати, які стануть результатом зниження якості життя та здоров'я населення регіону, і це буде супроводжуватися збільшенням різного роду державних субсидій, виплат, тощо.

Все більшого значення в розробці теоретичних засад щодо організації діяльності підприємств має врахування впливу макроекономічного (зовнішнього) середовища на всі аспекти їхнього функціонування. Вплив державних регулятивних заходів та інших чинників на діяльність первинних ланок суспільного виробництва представлено в абстрактно-логічній схемі (рис 1).

В представленій схемі виділено шість головних складових, які, на наш погляд, здійснюють найбільш суттєвий вплив на функціонування підприємницьких

структур. Серед них визначальну роль відіграє держава, яка, створюючи законодавчу базу щодо організації ринкових відносин, тобто, «правил гри» в економіці країни, прямо та опосередковано, через інші складові, впливає на діяльність виробничих підприємств.

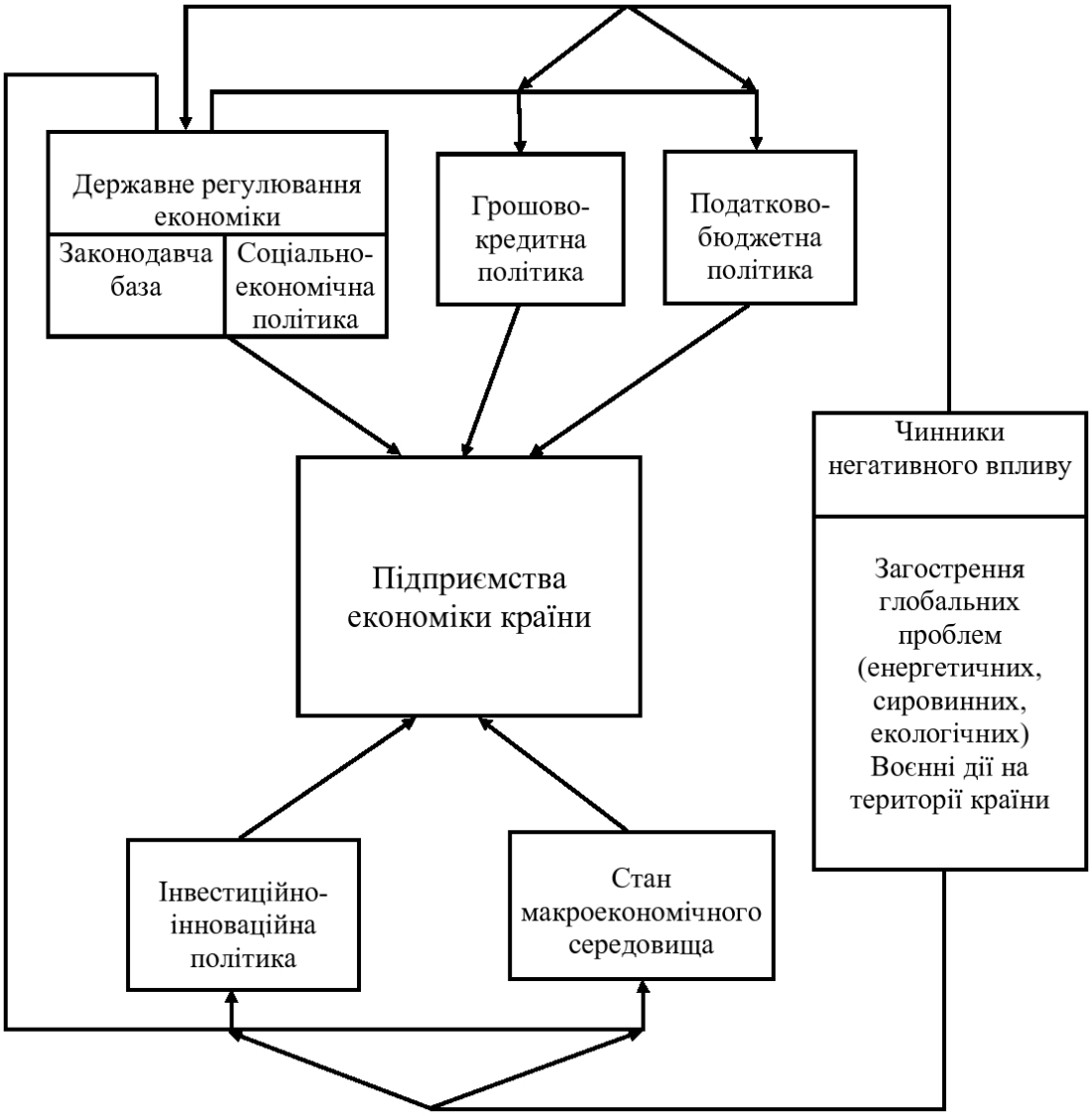

Рис. 1. Вплив державних регуляторних заходів та інших чинників на діяльність підприємств національного господарства країни

Доцільно відмітити, що зростання ролі держави в управлінні підприємствами на сучасному етапі розвитку економіки обумовлено наступним. Якщо в період досконалої конкуренції основним мотиватором дій виробничих ланок була ціна, то тепер, за умов недосконалої конкуренції та відкритості економік, підприємства

являють собою складні формування, що мають свою структуру специфіку, масштаби, матеріально-технічну основу, ступінь інноваційної націленості, кадровий потенціал, тощо. А, значить, і різну кількість індикаторів, на які у своїй діяльності реагують ці складні організми.

Виходячи з зазначеного, формування ефективної соціально-економічної політики також ускладнюється та повинно ґрунтуватися на надійній інформаційній основі, враховувати потенціальні можливості бюджетно-податкової та грошово-кредитної політик, існуючи взаємозв'язки та взаємозалежності між мікро-, макро- та мегарівнями, які склалися в економіці країни на даний період часу. Неповинна залишатися поза увагою і прогнозна оцінка ресурсних та техніко-технологічних можливостей реагування підприємств на ті чи інші державні рішення та заходи.

Важливою складовою державного регулювання є створення законодавчої бази організації діяльності усіх суб'єктів господарювання. При цьому справедливо відмітити, що за роки незалежності України вже створена досить вагома правова основа щодо функціонування виробничих структур [5], у якій закладено можливості поступової переорієнтації промислової політики з так званого вертикального на горизонтальний рівень у контексті використання значного практичного досвіду країн Європейського Союзу. Проте, на жаль, не дивлячись на постійні доповнення та уточнення введених в дію правових документів, вони все ж не завжди встигають за новими вимогами реальної економіки. Існує також недостатня урегульованість багатьох законодавчих актів, які забезпечують підґрунтя для створення промислової політики країни, тобто, вони інколи містять суперечливі положення та не «стикуються» між собою. Все це, звісно, стримує динамізм розвитку виробничих структур.

Грошово-кредитна (монетарна) політика виступає важливим інструментом реалізації соціально-економічної політики держави і полягає в регулюванні обсягу грошової пропозиції та кредитної діяльності з метою досягнення макроекономічної рівноваги у національному господарстві за умов повної зайнятості, відсутності інфляції та зростання ВВП. Головним суб'єктом монетарної політики

в будь-якій ринковій країні є центральний банк (перший рівень банківської системи), прерогативою якого є грошова емісія та регулювання грошово-кредитної діяльності комерційних банків (другого рівня банківської системи) за допомогою використання певних методів (операцій на відкритому рівні, змін рівня норми резервування та визначення рівня облікової ставки). Використання цих методів, в умовах ефективно діючої дворівневої банківської системи, дозволяє забезпечувати стійку основу для сталого розвитку економіки країни.

У контексті досліджуваної проблеми щодо вдосконалення організації функціонування промислових підприємств, аналіз грошово-кредитної політики доцільно зосередити на двох аспектах. По-перше, розглянути діяльність центрального банку України у організації грошового обігу під кутом зору регулювання інфляційних процесів в економіці країни. Даний аспект є дуже важливим, оскільки за умов інфляції, яка вийшла за допустиму, незагрозливу для економіки, науково-обґрунтовану вченими межу (приблизно 5-6% зростання рівня цін), починаються «перекоси» у діяльності підприємств, а саме, знижується мотивація виробничих ланок до інвестування довгострокових програм, оскільки вони стають ризикованими. Це обумовлено тим, що прибутки, які очікують отримати підприємці у поточних цінах, за інфляційних умов, через певний період часу, можуть зменшитися у реальному вимірі. Інфляція знецінює фінансові активи, починається так звана «матеріалізація грошей», вкладання їх у товарно-матеріальні ресурси. При цьому їхні запаси можуть значно перевищувати майбутні виробничі потреби, тому вони з часом стають не потрібними або морально застарілими. Також зростання рівня цін негативно впливає на реальні доходи працівників, що ускладнює процеси розширеного відтворення робочої сили. По-друге, визначити стан стійкості сучасної банківської системи у напрямку можливостей комерційних банків забезпечувати кредитами виробничі потреби підприємств.

Перший аспект. В Україні дворівнева банківська система була створена у 1991 році відповідно [29; 30] на тлі однорівневої банківської системи, яка існувала у попередній адміністративно-командній економіці. Необхідно відмітити, що з моменту свого створення НБУ велику увагу приділяв реалізації іманентно

присутнього центральному банку монопольного права на випуск грошей в обіг. Емісійна функція завжди вважалась і вважається однією з найбільш складних у діяльності центрального банку, оскільки вельми важно збалансувати обсяг емісії грошей з результативними показниками діяльності суспільного виробництва, тобто, дотриматися вимог закону грошового обігу, які віддзеркалені у відомому рівнянні І. Фішера : MV = PQ, де M – маса грошей в обігу; V – середня швидкість обігу грошей; P – середній рівень цін на товари та послуги; Q – кількість товарів та послуг, представлених на ринку.

Необхідно зазначити, що суттєвий дисбаланс між грошовим та товарними ринками в Україні фіксувався з початку ринкових перетворень до грошової реформи 1996 року, коли в обіг була введена гривня. У цей період найважчими були 1992, 1993, 1994 роки, коли гіперінфляція в Україні становила відповідно 2100, 10260 та 500%. Серед її причин головними були наступні: 1) деформована економіка, в промисловості якій значна частка приходилася на ВПК (на початок 90-х років вона доходила до 40%), що не сприяло зменшенню дефіциту споживчих товарів для населення; 2) високий рівень монополізації виробництва, та, як наслідок, можливості монополістам підвищувати ціни; 3) значні непродуктивні витрати уряду на підтримку неефективно працюючих деяких промислових підприємств зокрема та вугільну галузь в цілому; 4) підвищення цін на російські енергоносії. Так, тільки за 1992 рік ціни на нафту, газ, нафтопродукти зросли в 300 разів [15]. До цих причин підвищення рівня цін необхідно додати дію механізму інфляційних очікувань, внаслідок якого відбулося підвищення споживчого попиту в результаті купівлі індивідами товарів «про запас», щоб захистити доходи від зростання майбутньої інфляції. Така поведінка споживачів збільшувала товарний дефіцит і, як наслідок, обумовлювала підвищення рівня цін.

Грошова реформа, вдалі антиінфляційні заходи, подолання стагнації у суспільному виробництві, позитивно вплинули на інфляційні процеси, перевели їх у русло керованих. Динаміка поведінки індексів споживчих цін з 2000 по 2023 рр. представлено на рис. 2.

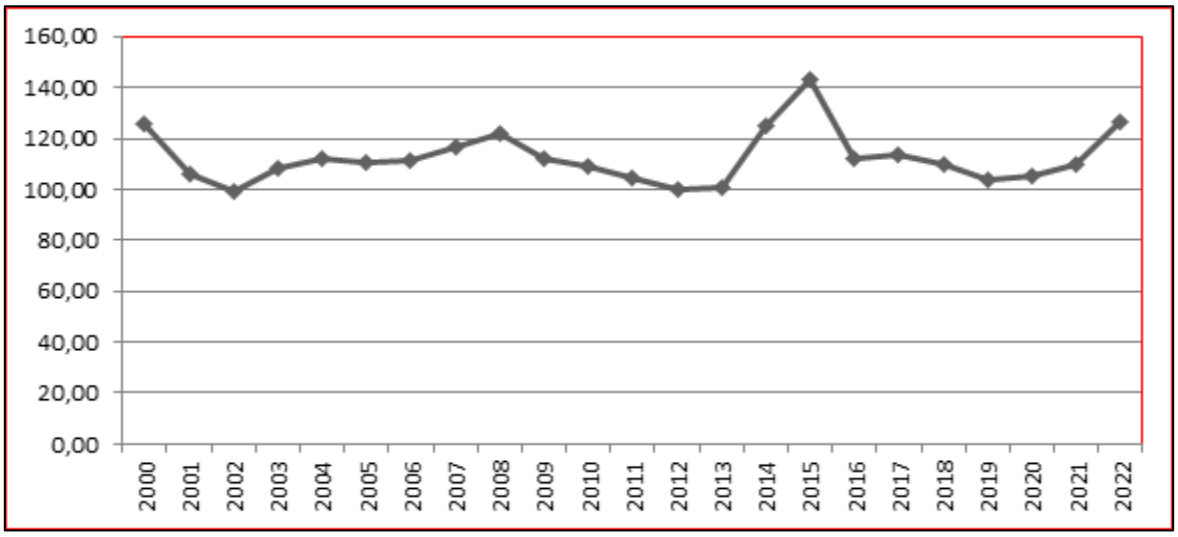

Рис. 2. Індекс споживчих цін в Україні за 2000-2022 рр.

Побудовано авторами за даними [26]

Так, у 2001, 2002, 2003, 2004 роках ВВП збільшувався відповідно на 9,2%, 5,0%, 9,3%, та 12,0%. У ці ж роки інфляція становила 6,1%, -0,6 %, 8,2% та 12,3%.

В той же час, з точки зору вияву передумов інфляції, заслуговує на увагу аналіз змін абсолютних показників грошової бази та грошової маси, що наочно покаже, як необґрунтоване їхнє збільшення веде до зростання рівня цін.

Так, за 2003 рік грошова база становила 40,1 млрд грн при плані у 35-37 млрд грн, а грошова маса склала 95 млрд грн при запланованих 72-78 млрд грн [39, с. 364]. Такі зміни планових даних призвели до того, що вже в наступному 2004 році фактична інфляція склала, як вже відмічено вище, 12,3% при запланованих на рік 6-7 %.

Не дивлячись на хвилеподібну, з невеликою амплітудою коливань, конфігурацію річних рівнів цін, можна, в цілому, відмітити загальну позитивну тенденцію змін у параметрах ВВП та цін, яка була притаманна українській економіці до 2014 року. В цей період почалося військове вторгнення країни-агресора на сході України, що потребувало значних додаткових бюджетних витрат на оборону нашої країни, загострилися проблеми ресурсного забезпечення українських підприємств, і все це призвело до підвищення рівнів цін у національному господарстві. Інфляція у 2014 році склала 24,9%, а у 2015 році вже дійшла до рівня 43,3% відсотка. У 2016-2020 рр. коливання рівня цін були відносно

незначними (відносно 12,4%, 13,7%, 9,8%, 4,1%, 5,0%, 10,0%). Проте, у воєнний, 2022 рік відбулося загострення інфляційних процесів і темп інфляції споживчих цін склав 26,6%. За прогнозними даними НБУ в 2023 році він становитиме 18,7% [24].

Підводячи підсумок аналізу діяльності НБУ у сфері грошового обігу не можна відмітити існуючий негативний вплив зовнішніх, суб'єктивних чинників на якість рішень центрального банку. До них слід віднести спроби, не завжди професійного уряду втручатися в діяльність НБУ, порушувати монопольне право банку на емісію грошей, підпорядковувати його дії певним політичним поглядам та фінансовим інтересам олігархів. Не випадково, НБУ при виконанні емісійної функції інколи відходить від виконання вимог закону грошового обігу. Так, у 2020 році грошова маса зросла на 28,7% (замість запланованих 25,4%), а грошовий агрегат М0 (готівкові гроші поза банками) на 31,2%. І це зростання відбулося на тлі падіння виробництва на 4% та, за розрахунками фахівців, незмінній швидкості руху грошей. Таке ж явище спостерігалося у 2021 році. В цей рік НБУ збільшив план зростання грошової маси з 13,3% до 16,7%, а грошової бази – до 18,2% [25].

Другий аспект. Безперервний, балансований розвиток промислових підприємств є неможливим без задоволення виробничих потреб у позичкових коштах, котрі обумовлені як об'єктивними обставинами (галузевою належністю, характером виробничого процесу, розбіжністю періодів грошових витрат суб'єктів господарювання та надходженням коштів від реалізації продукції та послуг), так і причинами суб'єктивного характеру (недосконалою організацією виробництва та логістичних процесів, прорахунками у плануванні, тощо).

Розвинуті кредитні відносини між фінансовими закладами та підприємствами передбачають використання різноманітних форм кредитування, що використовуються в залежності від конкретних виробничих потреб. Основними об'єктами короткострокового кредитування в оборотні кошти виступають виробничі запаси (сировина, матеріали, запчастини та інструменти, паливо), готова продукція і товари, платіжні та розрахункові операції з постачальниками й покупцями.

Об'єктом середньострокового та довгострокового кредитування є капітальні вкладення, перш за все, пов'язані з технічним переозброєнням, придбанням нової техніки, удосконаленням технологій та інших інноваційних нововведень.

Головним джерелом забезпечення промислових підприємств необхідними грошовими ресурсами виступає банківській кредит, який видається комерційними банками. Банківські кредити комерційних банків, об'єктом яких виступає грошовий капітал, що передається позичальнику на умовах платності та терміну повернення, відіграють величезну роль у ефективній організації діяльності підприємств. Особливого значення кредити комерційних банків набувають у період порушення макроекономічної рівноваги у межах національного господарства та прояву стагнаційних процесів у суспільному виробництві, коли сукупний попит на вироблені товари і послуги зменшується та, відповідно, зменшуються і реальні грошові доходи підприємств від обсягів продаж. Комерційні банки, володіючи значними кредитними ресурсами (власними та залученими від суб'єктів господарювання, населення) дають можливість реагувати на цю ситуацію та, в певній мірі, задовольняти зростаючий попит виробничих ланок у грошових коштах. Кредитні відносини між фінансовими установами та підприємствами активізуються, що, звісно, позитивно впливає на безперервність виробничої діяльності реального сектору економіки. Зрозуміло, що це може відбуватися тільки за умов дієвої, науково-обґрунтованої, системної грошово-кредитної політики НБУ та стійкості банківської системи країни.

Відомо, що у діяльності комерційних банків України з 2014 року (розпочалося військове вторгнення країни-агресора на сході нашої країни) почали проявлятися кризові явища. Виходячи з цього, НБУ почав проводити санацію другого рівня банківської системи. Першим проявом оздоровчої політики стало кількісне зменшення комерційних банків. Так, у 2014 р. їх нараховувалося 180, на кінець 2018 р. – 77, у 2020 р. – 74, а на початок 2022 р. у вітчизняній економіці вже функціонувало 67 комерційних банків. Якщо не враховувати деяких негативних потрясінь, пов'язаних з тривалим (і не завжди повним) поверненням депозитних коштів домогосподарствам, то, в цілому, проведена санація призвела до позитивних

зрушень у банківському секторі. Наприклад, у 2017 році збитки по всій банківській системі складали 20 млрд грн, однак, вже 2018 рік всі банки закінчили з прибутками у 21,7 млрд грн [25].

Банківську систему значно зміцнило збільшення золотовалютних резервів (золота і іноземної валюти) та активізація НБУ щодо підвищення стійкості та безпеки банківської системи через посилення контролю за виконанням встановлених нормативів. З метою зміцнення банківського сектору, значна увага була приділена обґрунтуванню розміру мінімального статутного капіталу на період реєстрації комерційного банку, в результаті його мінімальний розмір затверджено у 500 млн грн. До вже працюючих банків використали, і це правильно, дещо іншій підхід. На початок 2019 року статутний капітал повинен був збільшитися до 450 млн грн.; а вже у 2024 році він повинен скласти 500 млн грн, статутний капітал складає основу власного капіталу. У законодавчій базі НБУ чітко визначено, що значення нормативу мінімального розвитку власного капіталу повинно становити в будь-який час не менше мінімального розміру статутного капіталу [25].

Важливим нормативом, виконання якого забезпечує банку здатність покривати збитки у разі непередбачених обставин є норматив обсягу регуляторного капіталу. Регулятивний капітал є сумою основного та додаткового капіталу з вирахуванням відвернень. До складу основного капіталу відноситься фактично сплачений зареєстрований статутний капітал, додаткові внески акціонерів у статутний капітал, фінансова допомога акціонерів банку тощо. Додатковий капітал включає результати переоцінки основних засобів та результатів поточного та звітного року (прибутку). До відвернень відносяться балансова вартість акцій та інших цінних паперів з нефіксованим прибутком, сума вкладень в капітал дочірніх установ, балансова вартість акцій власної емісії та інше. В Україні склад регулятивного капіталу регламентується Інструкцією «Про порядок регулювання діяльності банків в Україні», затвердженою постановою Правління Національного банку України [14].

З точки зору загальної оцінки досягнутого рівня фінансової стійкості та стабільності другого рівня української банківської системи, можливостей захисту

коштів вкладників, важливе місце має аналіз змін обсягів регуляторних капіталів найбільших державних комерційних банків, а саме АТ КБ «Приватбанку», АТ «Ощадбанку», АТ «Укрсиббанку», АТ «Укрексімбанку». За довоєнні роки (2019-2021 рр.) динаміка змін у вищезазначеному показнику представлено на рис. 3.

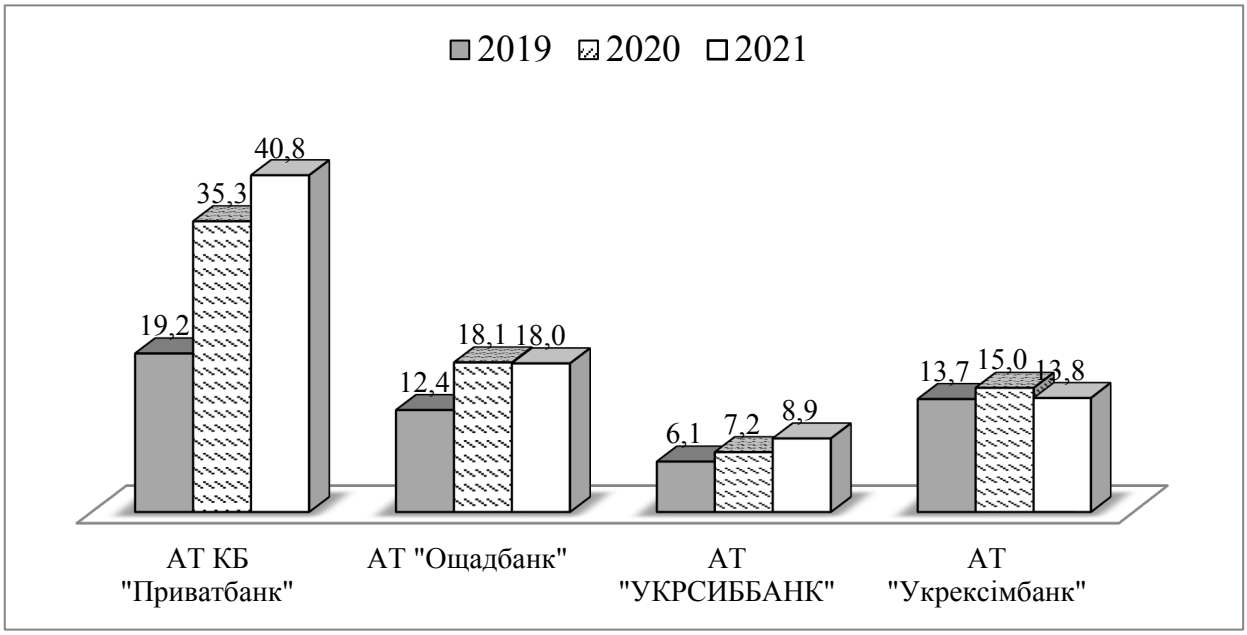

Рис. 3. Регулятивний капітал найбільших комерційних банків України, млрд. грн.

Побудовано авторами за даними [10].

На діаграмі, представленій на рис. 3, наочно видно, що регулятивний капітал у всіх зазначених комерційних банків мав позитивну тенденцію до зростання та проблем з виконанням встановленого НБУ нормативу у 200 млн грн у них не було. Проте порівняльна характеристика між ними за обсягами регулятивного капіталу та темпами його зростання (у розрахунку до попереднього року) дозволяє віддати перше місце АТ КБ «Приватбанку» не тільки за обсягами регулятивного капіталу, а й за темпами його зростання. У 2020 р. темп зростання склав 183,4% , а у 2021 році – 115,84%, тоді як у АТ «Ощадбанк» ці показники склали відповідно 146% та 99%. До тог ж обсяги регулятивного капіталу АТ КБ «Приватбанку» в абсолютних величинах були значно вище ніж у АТ «Ощадбанк»: у 2019 році в 1,5 рази, у 2020 році в 1,95 рази, у 2021 році в 2,26 рази. У АТ «Укрсиббанк» зростали на 18,61% і 22,98% відповідно у 2020 та 2021 роках.

Регулятивний капітал АТ «Укрексімбанку» збільшився на 9,91% у 2020 році та зменшився на 8,21% у 2021 році. В цілому ж за цей період регулятивний капітал, хоча і не суттєво збільшився з 13,7 млрд грн до 13,8 млрд грн

В той же час серед деяких, значно менших, ніж зазначені, комерційних банків є певні труднощі з виконанням нормативних вимог. До них відносяться, наприклад: АТ «БТА БАНК», «БАНК ФОРВАРД», «АЛЬПАРІ БАНК». Це, звісно, вимагає посиленої уваги з боку Національного банку до розробки санаційних заходів щодо покращення їхнього стану.

НБУ, наприкінці 2022 року, оцінюючи стан комерційних банків, відмітив, що більшість з них ще має запас капіталу понад мінімальні вимоги. Проте, за думкою Національного банку, цей надлишковий буфер поступово зникатиме, а деякі фінансові установи вже порушують мінімальні вимоги до достатності регулятивного капіталу. Зараз НБУ не застосовує заходів впливу за порушення нормативних вимог до капіталу, якщо вони викликані наслідками війни. Режим послаблень зберігатиметься тривалий час, за який банкам можливо буде виправити ситуацію. Ті ж банки, що є операційно збитковими, будуть залишатися під контролем регулятора, до них можуть застосовуватися обмеження для збереження інтересів вкладників. Національний банк підтвердив намір протягом 2023 року провести оцінку стійкості банків для з'ясування та потвердження коректності відображення якості кредитного портфеля достатності формування резервів та оцінки реального розміру регулятивного капіталу. За результатами такої оцінки буде визначено перехідний період для відновлення капіталу до мінімальних регуляторних значень. Більшість банків зможуть відновити капітал завдяки майбутнім прибуткам, проте низка банків, ймовірно, потребуватиме підтримки акціонерів [12].

Ґрунтовну, узагальнену характеристику, щодо стану фінансової стабільності комерційних банків представлено у Меморандумі про економічну та фінансову політику. У цьому документі зазначено, що банки увійшли у війну добре капіталізованими та ліквідними завдяки значному прогресу, досягнутому в очищенні банківської системи з 2014 року. Незважаючи на серйозні наслідки війни, майже 90 % банківських відділень продовжують працювати, послуги онлайн-банкінгу

повністю доступні для всіх клієнтів, які мають доступ до Інтернету, система безготівкових платежів функціонує в нормальному режимі, а ліквідність більшості банків відновилася. В умовах воєнного стану було відкликано ліцензії у чотирьох невеликих банків (близько 2,8% активів системи станом на 1 січня 2022 року, два з яких є державними банками країни-агресора, з причин, переважно не пов'язаних з економічними наслідками війни. Те, що фінансовий сектор зміг продовжити роботу, частково зумовлено низкою екстрених заходів, які були вжиті для збереження фінансової стабільності. Серед них: призупинення застосування заходів впливу до банків за спричинені війною порушення пруденційних нормативів капіталу ліквідності кредитного ризику; звільнення від перекваліфікації за кредитним ризиком кредитів, реструктуризованих в період воєнного стану; відтермінування проведення аудиторських перевірок фінансової звітності банків та скасування проведення у 2022 році регулярних стрес-тестувань банків та ін. [20].

Необхідно зазначити, що розвиток кредитних відносин в країні залежіть не тільки від загальної стійкості банківської системи та представників її другого рівня – комерційних банків. Велике значення має і стан фінансово-господарської діяльності позичальників, у даному випадку – промислових підприємств. Останні, у тяжкий воєнний період, у силу об'єктивних причин, попали у хвилю нестабільності, потерпають від втрат та втрачають потенційні можливості виробництва.

Зараз рівень промислового виробництва залишається нижчим за довоєнні показники. Підприємства, очікуючи подальшого скорочення обсягів своєї діяльності, поступово зменшують потреби у запозичених коштах. При цьому попиту на довгострокові кредитні ресурси майже немає. Через «пригнічений попит» формування резервів під понесені та очікувані кредитні ризики корпоративний кредитний портфель банківського сектору зменшується. Так, у червні 2022 року чистий гривневий корпоративний кредитний портфель скоротився на 7%, а валовий – майже на 3%. Комерційні банки з лютого 2022 року відобразили втрати в розмірі 9% працюючих кредитів. За даними НБУ, ще близько 15% портфеля (при збережені поточних умов), матимуть значні труднощі з обслуговуванням [12].

З метою підтримання реального сектору економіки під час війни все більшу роль у кредитуванні виробничих ланок повинні відігравати державні програми. У зв'язку з цим, заслуговує на схвалення те, що у 2022 році розширено та спрощено умови отримання кредитів для бізнесу за Державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%». Спочатку воєнного стану укладено 17359 кредитних договорів на загальну суму 72,24 млрд грн. У рамках підтримки мікро-, малого та середнього бізнесу активно використовується механізм державних гарантій на портфельній основі. З початку воєнного стану укладено 12421 кредитний договір на загальну суму 47,04 млрд. гривень [22].

Податково-бюджетна (фіскальна) політика, як і грошово-кредитна, «відштовхується» та в певній мірі детермінується соціально-економічною політикою держави. В той же час, вона, через реалізацію напрямів стимулювання діяльності виробничих підприємств, використання так званих «автоматичних стабілізаторів», забезпечує матеріальну основу досягнення загальнодержавних соціально-економічних цілей тактичного та стратегічного порядку (див. рис. 1).

У стислому вигляді податково-бюджетну політику можна охарактеризувати як сутність централізованих фінансових заходів у сферах оподаткування та державного бюджету щодо стягнення податків і формування та регулювання бюджетних доходів та видатків з метою забезпечення збалансованого, стійкого розвитку національної економіки.

За роки незалежності України податкова бюджетна політика поступово вдосконалювалася у напрямі посилення впливу на фінансовий потенціал країни, підвищення фіскальної та стимулюючої ролі податків у забезпеченні сталого, збалансованого розвитку вітчизняної економіки. За узагальненими статистичними даними довоєнного періоду податкові надходження у структурі доходної частини бюджету складали 70-80%, а то й більше.

У складний воєнний період, на 1.01.2023 року, у доходах державного кошторису питома вага податкових надходжень склала 53,14%, у абсолютному виразі це 949764,4 млн. грн. Що ж стосується податків на прибуток підприємств, то їх частка у загальних податкових надходженнях становила лише 12,3%, що

склало 117049,9 млн грн [8]. Зрозуміло, що зменшення обсягів даного важливого показника, який у даному випадку віддзеркалює зниження рівня ділової активності підприємств, є не тільки результатом руйнівних дій воєнного агресора на нашій території, а й тим, що в Україні до сих пір не в повній мірі використано можливості фіскального потенціалу та податкового контролю, не подолано існування корумпованості у податкових відносинах та елементи «тінізації» національного господарства.

Особливо важливим, на наш погляд, є те, що не до кінця, з точки зору отримання максимальної віддачі від підприємницької діяльності, визначено загальний, оптимальний для української економіки, рівень оподаткування бізнесу.

В той же час, не можна не відмітити, що урядовці, підводячи підсумок своєї діяльності у 2022 році, зазначили, що в умовах воєнного стану вже було вжито деякі заходи щодо поліпшення податкового тиску, а саме відбулося зниження податкових ставок, відтермінування платежів для тих, хто не здатен платити, послаблення адміністративних вимог і перехід на спрощену систему оподаткування [20].

Вагоме значення для характеристики бюджетно-податкової політики в Україні має аналіз результатів виконання дохідної та витратної частин державного бюджету, а також рівня його дефіцитності у 2017-2022 рр. (табл. 2).

Таблиця 2

Виконання державного бюджету 2017-2022 рр. [7]

Рік	Доходи		Витрати		Дефіцит держбюджету	
	млрд грн	% до ВВП	млрд грн	% до ВВП	млрд грн	% до ВВП
2017	793,3	26,59	839,2	28,13	47,9	1,60
2018	928,1	26,08	985,8	27,70	59,3	1,70
2019	998,3	25,12	1072,9	26,99	81,0	2,00
2020	1076,0	25,66	1288,0	30,71	217,6	5,18
2021	1296,8	23,75	1490,3	27,30	197,9	3,63
2022	1787,40	-	2705,4	-	914,7	-

Наведені статистичні дані за період, що аналізується, фіксують і з року в рік перевищення витрат бюджету над його доходами. На підставі цього можна стверджувати, що в нашій країні системно застосовується практика бюджетного дефіциту. Важливо відмітити, що такий підхід до формування державного кошторису є вельми розповсюдженим у багатьох країнах світу і не несе великого потрясіння для економік, якщо отриманий рівень дефіцитності не перевищує встановлену граничну межу безпеки. У Бюджетному кодексі України граничний рівень дефіцитності бюджету встановлено у 3% до номінального ВВП поточного року [4].

Здійснені розрахунки показують, що у 2017-2019 рр. рівень дефіцитності бюджету не перетинав законодавчо встановлену граничну межу та відповідно встановив 1,6%, 1,7% та 2,0%. У 2020 році обсяг дефіциту склав 217,6 млрд грн, що у 2,69 рази більше, ніж у попередньому 2019 році, а відношення дефіциту бюджету до ВВП склало 5,18%. Таке погіршення наведених показників стало результатом суттєвого зменшення суспільного виробництва на 40%, серед причин якого необхідно назвати пандемію зі своїми негативними наслідками та урядові помилки щодо управління економічними процесами в Україні.

У 2021 році обсяг дефіциту бюджету та показник його дефіцитності дещо зменшилися у порівнянні з 2020 роком та склали відповідно 197,9 млрд грн і 3,69%. Проте війна зруйнувала усі економічні зв’язки у національному господарстві, вельми негативно вплинула на всю економічну діяльність суб’єктів господарювання та обумовила значне збільшення витрат на воєнні потреби. Дефіцит державного кошторису у 2022 році порівняно з 2021 роком зріс у 4,62 рази та склав 914,7 млрд грн, збільшився і показник рівня дефіцитності бюджету.

Зрозуміло, що таке становище обумовлює пошук джерел покриття нестачі коштів. За складних умов війни усі традиційні джерела покращення фінансового стану державного бюджету, такі як податкові надходження від зростання економіки, додаткова емісія грошей, зовнішні та внутрішні запозичення, набувають певну специфіку, яка потребує значної наукової розробки підходів до їхнього використання під кутом зору зменшення усіх складових боргових зобов’язань

держави. Доцільно активніше використовувати фінансування дефіциту бюджету з боку українських банків та інших фінансових установ та, в той же час, вельми важливо емісійне фінансування бюджетних витрат. Активне використання якого призвело, і це вже відмічалося раніше, до значного підвищення рівень цін у 2022 році.

Значним джерелом покриття нестачі бюджетних коштів у період війни все більше стає безоплатна допомога Україні з закордону. Не випадково, у Листі про наміри, який був направлений Україною Міжнародному валютному фонду 8.12.2022 р., було зроблено акцент на важливість зарубіжної фінансової підтримки для підтримання макроекономічної стабільності національного господарства [18].

Інвестиційно-інноваційна політика держави, за умов її ґрунтовності та націленості на сталий економічний розвиток, є важливим чинником впливу на всі сфери діяльності підприємств. Саме активізація капітальних вкладень зі значною інноваційною складовою у виробничий сектор економіки, і це вже підтверджено тривалим світовим досвідом господарювання передових країн, виводить промислові підприємства на новий рівень розвитку, сприяє вдосконаленню механізмів функціонування та підвищенню усіх соціально-економічних та фінансових показників.

Важливо визначити, що інвестиційно-інноваційній політиці в Україні завжди приділялася суттєва увага. Сьогодні ми вже маємо значне законодавче підґрунтя щодо регулювання державою інвестиційно-інноваційних потоків. Прийнято Господарський кодекс України [5], Закони України «Про інноваційну діяльність» [31] і «Про інвестиційну діяльність» [30] та деякі інші поточні постанови. Проте реалії складного процесу становлення розвинутих ринкових відносин в Україні постійно вимагають вдосконалення деяких правових положень та значного посилення державних зусиль у контексті активізації інвестиційно-інноваційної діяльності у національному господарстві, покращенні інвестиційного клімату та забезпеченні промисловим підприємствам більш комфортних умов для отримання кредитних ресурсів з метою здійснення науково-технічного переозброєння виробництва.

В певній мірі загальну характеристику розповсюдження інноваційного процесу в українській економіці дає показник частки кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси) в загальній кількості промислових підприємств за тривалий період часу (див. рис. 4).

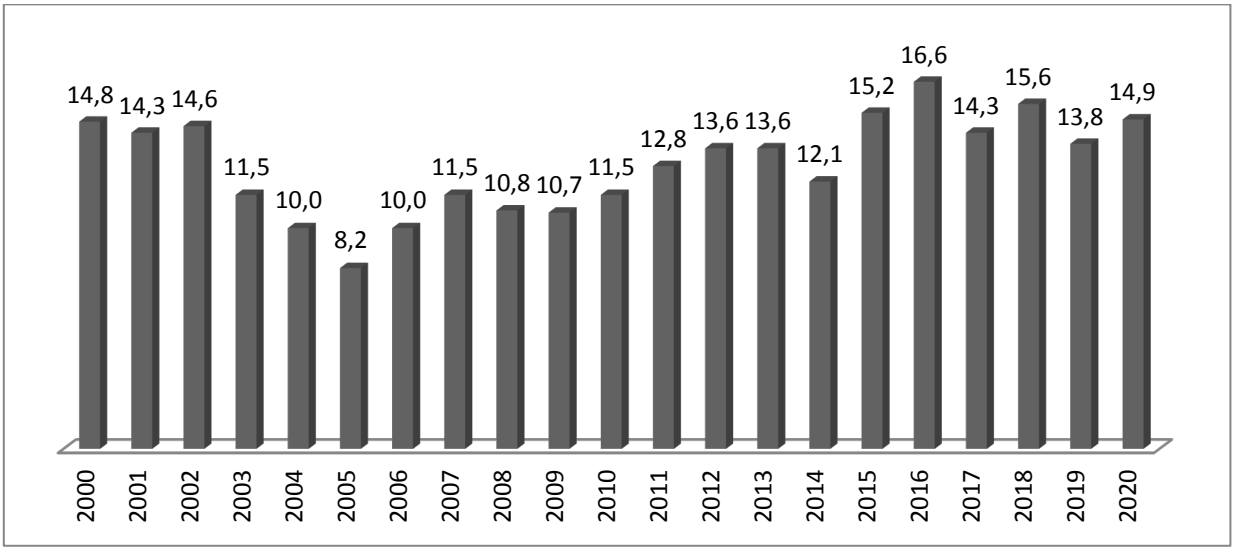

Рис. 4. Частка кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації в Україні, %

Побудовано авторами за даними [26]

Здійснений аналіз представлених в ній даних свідчить про послідовний, хоча і не динамічний, процес упровадження в український виробничий сектор елементів інноваційного розвитку. Частка підприємств, що втілювали інновації протягом двох десятиліть, коливалися переважно в межах 10-16 %. При цьому, і на цьому потрібно зробити наголос, зазначені зміни цього показнику в певній мірі знаходилися в залежності від стану макроекономічного середовища в країні в тому чи іншому році. Завдяки досягнутої інерції у розвитку промисловості, не дивлячись на початок воєнних дій на нашій території у 2014 році, частка кількості промислових підприємств з інноваційним впровадженням суттєво збільшилася у 2015 та 2016 роках. У 2015 році вона склала 15,2%, у 2016 році цей показник перевищив усі попередні його значення і становив 16,6%. Але потім частка кількості промислових підприємств з інноваційним провадженням трохи зменшилася і склала у 2017-2020 роках відповідно 14,3%, 15,6%, 13,8% та 14,9%.

Більш детальний аналіз проблеми інноваційної активності у промисловості дозволяють здійснити дані, що стосуються кількісної характеристики у проваджених у наведених роках видів інноваційної продукції та визначення її питомої ваги у загальному обсязі реалізованої продукції промислових підприємств (див. табл. 3).

Таблиця 3

Впровадження інноваційної продукції на промислових підприємствах [26]

Рік	Кількість упроваджених у звітному році видів інноваційної продукції (товарів, послуг), усього одиниць/	З них		Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств, %/
		нових для ринку	упроваджених машин, обладнання	
2000	15323		631	9,4
2001	19484		610	6,8
2002	22847		520	7,0
2003	7416		710	5,6
2004	3978		769	5,8
2005	3152		657	6,5
2006	2408		786	6,7
2007	2526	881	881	6,7
2008	2446	840	758	5,9
2009	2685	719	641	4,8
2010	2408	606	663	3,8
2011	3238	900	897	3,8
2012	3403	672	942	3,3
2013	3138	640	809	3,3
2014	3661	540	1314	2,5
2015	3136	548	966	1,4
2016	4139	978	1305	…
2017	2387	477	751	0,7
2018	3843	968	920	0,8
2019	2148	418	760	1,3
2020	4066	691	647	1,9

По кількості упроваджених видів інноваційної продукції найбільш продуктивними були 2000 рік – 15323 од., у 2001 році – 19484 од., 2002 році – 22847 од., 2003 році – 7416 од. у наступні роки (з 2004 р. до 2020 р.) кількість інноваційної

продукції на промислових підприємствах була значно менше та коливалась у межах 3-4 тис. одиниць.

Що стосується кількості нових для ринку видів інноваційної продукції, то статистична інформація про них почала з'являтися тільки з 2007 року та всі наступні роки вона хвилеподібно змінювалася у діапазоні: мінімум 418 од. (2019 р.) та максимум 978 од. (2016 р.). Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції промислових підприємств за всі роки не перевищувала показник у 9,4% (2000 р.). Особливо почав знижуватися цей показник з 2014 року у силу вище зазначених вже причин. Так, у 2015 році він склав 1,4%, у 2017 – 2018 роках відповідно 0,7% та 0,8%.

В цілому, виходячи з наведених статистичних даних, можна зробити висновок, що інновації не отримали суттєвого розповсюдження у діяльності промислових українських підприємств, а проблема інноваційного розвитку для вітчизняної економіки залишається вельми гострою.

Це було підтверджено нами у попередній праці, де було ретельно проаналізовано місце України за рівнем інноваційного розвитку у світовому господарстві. Аналіз динаміки Глобального індексу інновацій в Україні показав, що вітчизняна економіка знаходиться на 45 місці зі 131 країни, 39 місце – за людським капіталом та дослідженнями, 44 місце – за креативністю, 93 місце – за інституціями, 94 – за інфраструктурою, 99 – за ринковими показниками. В той же час, і на це не можна не звернути уваги, за результатами наукових досліджень та знань Україна має значно кращій результат та займає 25 місце серед країн світу. Дана обставина свідчить про значний науковий потенціал України, раціональне використання якого може забезпечити прискорення досягнення значних результатів інноваційного розвитку [35].

Економічні процеси та явища завжди знаходяться під впливом умов, у яких вони відбуваються. Особливо дане твердження торкається макросередовища, оскільки усі його численні складові знаходяться у тісній взаємозалежності, що, зрозуміло, значно ускладнює розуміння та врахування ступеню їхнього впливу як на діяльність мікро- та макроекономічних суб'єктів, так і життєдіяльність

усього суспільства в цілому. Таким чином, здійснення узагальненої оцінки стану макроекономічного рівня національної економіки завжди являє собою складний процес, що потребує використання різних інтегральних показників, економіко-математичних моделей та ґрунтовних теоретико-методологічних підходів.

Сучасна оцінка макроекономічного середовища в Україні до того ж вельми ускладнена затяжним характером війни країни-агресора на території України, значними втратами людського капіталу, масштабним руйнуванням підприємств, енергетичної інфраструктури, тощо. Однак, обсяги втрат економіки у разі об'єктивних причин (великі території воєнних дій, перебої у комунікативних системах) не завжди дають можливість державним управлінцям своєчасно отримувати оперативну інформацію щодо реального поточного стану вітчизняної економіки. Це, в певній мірі, пояснює деякі корегування місячних, квартальних та річних планових показників фінансово-економічного розвитку, що, на наш погляд, є виправданим у період війни.

В той же час, не дивлячись на вище зазначені труднощі у інформаційному полі, українські державні фінансові органи (НБУ, міністерство фінансів, державне статистичне управління) ведуть велику результативну роботу щодо об'єктивної оцінки положення у національному господарстві нашої країни, що є важливим для визначення ґрунтовних засад організації майбутньої продуктивної діяльності, визначення пріоритетів у розподілі витрат державного кошторису, розробки тактичних та стратегічних завдань.

В період повномасштабної війни, спричиненої країною-агресором, значно посилилась макроекономічна нестабільність економіки України. За прогнозними розрахунками НБУ у 2022 році ВВП скоротиться приблизно на третину, а у 2023 році буде зростати повільніше, ніж прогнозувалося до масових ракетних обстрілів. Дефіцит електроенергії призводить до простоїв в бізнесу, ускладнює логістику та продаж. В результаті виснажуються ресурси підприємств, знижуються їхня платоспроможність та посилюються різного роду ризики (ризики прибутковості та ліквідності, кредитні ризики). Нині ризики подальшого спаду виробництва є вищими, ніж ймовірність позитивних зрушень [12]. Тенденцію до зростання

мають і такі показники, як рівень інфляції та рівень безробіття. Міграція та внутрішнє переміщення охопило більше 14 млн. осіб. Знизилися реальні доходи українців, при цьому більше 20 % нашого населення опинилося за межею бідності.

За воєнних умов велике інформативне значення має показник індексу фінансового стресу (ІФС), який досить повно характеризує рівень напруги у фінансовому секторі країни (індекс набуває значення від 0 до 1, де 0 – повна відсутність напруги, а 1 – найвищій рівень стресу). Розрахунок ІФС для України НБУ здійснює на основі аналізу чотирьох сегментів фінансового ринку: банківського, корпоративного, державних цінних паперів і валютного, для кожного з яких розраховує окремий субіндекс. ІФС надає можливість порівняти поточний стан фінансової системи зі значенням за попередній періоди і підчас минулих криз, оцінити ефективність заходів, спрямованих на зниження системних ризиків.

Вторгнення країни-агресора у 2022 році спричинило різке підвищення значення ІФС. Зростали всі його складові, що свідчить про системний характер стресу для фінансового сектору України. Індекс фінансового стресу, за даними НБУ, протягом другого півріччя 2022 року залишався на досить високому рівні. Влітку це було зумовлено високими значеннями субіндексів державних цінних паперів напередодні реструктуризації єврооблігацій та банківського сектору через зростання відсоткових ставок. Останній сплеск значень ІФС відбувся внаслідок атак на енергетичну інфраструктуру в жовтні 2022 року [12].

Попри складнощі розвитку української економіки у воєнний період, не можна не відмітити, що у 2022 році фінансувалися всі пріоритетні видатки, вчасно та у повному обсязі: пенсії та соціальні виплати, зарплати медиків і вчителів, видатки на безпеку й оборону, охорону здоров’я, освіту. Своєчасно прийнято бюджет на 2023 рік (доходи державного бюджету склали – 1 трлн 329,3 млрд грн, видатки державного бюджету – 2 трлн. 640,2 млрд. грн, який передбачає спрямування на сектор безпеки і оборони 50% загального обсягу видатків [22]. Заслуговує на схвалення те, що у Меморандумі про економічну та фінансову політику, не дивлячись на складнощі у фінансуванні, чітко визначено стратегічний погляд на розв’язання проблем, пов’язаних з використанням джерел фінансування з метою

підтримки макроекономічної стабільності. Так, мова йде про комбіноване фінансування, що включатиме забезпечення незалежного зовнішнього фінансування і докладання узгоджених зусиль для мобілізації внутрішнього банківського фінансування з метою уникнення нашої залежності від емісійного фінансування у 2023 році [20].

У представленій абстрактно-логічній схемі окремо виділено чинники, які мають стихійний, форс-мажорний характер та справляють масштабний негативний вплив на функціонування національної економіки. Деякі з них (мова йде, перш за все, про війну в Україні, розпочату країною-агресором) можуть миттєво або за короткий період часу зруйнувати значну частину енергетичної та промислової інфраструктури, зменшити потенційні можливості підприємств, в негативному напрямку змінити їхній кількісній та якісний кадровий склад тощо. В результаті встановлена економічна рівновага у галузях та секторах національного господарства порушується, що стає перешкодою для сталого розвитку, загострюється проблема посилення економічної небезпеки.

Заслуговує на схвалення, що вже зараз державні органи активно здійснюють розрахунки прогнозів стану української економіки на час перемоги у війні з метою вироблення варіантів управління процесами ліквідації значних втрат від військового вторгнення країни-агресора. За оцінками НБУ за умов тривалої війни вітчизняна економіка буде характеризуватися наступним: «У разі реалізації сценарію із тривалим збереженням високих ризиків небезпеки перспективи відновлення економіки України наступного року суттєво погіршаться. Більш тривалий період пригніченого попиту, низької інвестиційної активності та логістичні обмеження будуть основними стримуючими факторами зростання ВВП. За таких умов повноцінне відновлення розпочнеться не раніше 2024 року. Слабкий споживчий попит стримуватиме інфляцію, проте вона залишатиметься високою через несприятливий вплив втрати експортного потенціалу на обмінний курс та високі інфляційні очікування». Зростання економіки у воєнний період становитиме лише 1,9 % у 2024 році – 2,5 % [40].

У якості підведення підсумків здійсненного дослідження доцільно зробити наступні висновки:

по-перше, сучасний розвиток людства відбувається у постіндустріальному просторі, котрий за змістом техніко-технологічних, соціально-економічних, екологічних та інших параметрів корінним чином відрізняється від попередньої, індустріальної епохи. Це обумовило появу нових концептуальних підходів до обґрунтування шляхів забезпечення стабільного теперішнього та майбутнього стану економічної системи. Вони знайшли віддзеркалення у концепціях сталого розвитку, котрі носять системний, комплексний характер та акцентують увагу на необхідності врахування взаємозв'язків і взаємовпливу усіх суб'єктно-об'єктних елементів та економічних відносин у національному господарстві. Виходячи з цього, аналіз проблеми організації ефективного функціонування промислових підприємств здійснювався у контексті сучасних теорій сталого економічного розвитку;

по-друге, у даній праці запропоновано розширити розуміння сутності виробничих підприємств, яка часто зводиться до визначення їх як систем перетворення ресурсів у продукцію визначеної кількості та за цінами, які б забезпечували покриття витрат та отримання прибутків. В сучасній дійсності підприємства все більше являють собою складні інфраструктурні формування економіки, а цільовими орієнтирами виробничої діяльності все більше стають якісні показники виробництва товарної продукції та наявність у її структурі інноваційних, унікальних елементів;

по-третє, за умов постіндустріального суспільства та розвинутих ринкових відносин механізми функціонування промислових підприємств значно ускладнюються. Це обумовлює, з одного боку, посилення труднощів у виконанні традиційних, сталих функцій первинних ланок – виробничої та відтворювальної, а, з іншого боку, з'являються відносно нові для підприємств функції. До них, на наш погляд, необхідно віднести соціальну функцію та функцію формування нових потреб і тенденцій у споживанні домогосподарств. Вони, до речі, ще практично не представлені в теоретичних розробках вчених;

по-четверте, важливого значення набуває врахування впливу зовнішніх чинників, що формують стан макроекономічного середовища, на всі аспекти

діяльності промислових підприємств. В роботі чітко виділено головні з них, при цьому відмічена визначальна роль держави та її регулятивних заходів щодо загальної організації функціонування виробничих ланок. У процесі аналізу визначено як позитивні, так і не зовсім вдалі централізовані урядові рішення. Показано, що підвищенню дієвості соціально-економічної політики держави та її складових (грошово-кредитної, бюджетно-податкової, інвестиційно-інноваційної політик) буде сприяти надійна, об'єктивна інформаційна основа, врахування 1) існуючих взаємозв'язків та взаємозалежностей у економічних відносинах на всіх рівнях національного господарства та 2) ресурсних і техніко-технологічних можливостей реагування підприємств на заходи держави, що приймаються у певний період часу;

по-п'яте, особливе значення у ракурсі дестабілізації діяльності виробничих підприємств мають чинники суто негативного впливу (загострення глобальних проблем, здійснення політичних переворотів, воєнних дій різного масштабу). Прояви цих чинників є інколи зовсім непередбачуваними і, як блискавки, можуть миттєво виводити зі стану рівноваги як усе макроекономічне середовище, так і діяльність первинних ланок економічної системи. Руйнівні, жорсткі дії країни-агресора на нашій території за воєнний 2022 рік призвели до значних втрат людського та виробничого потенціалу національного господарства України, порушили позитивну тенденцію зростання економіки та добробуту людей. Завдяки героїчним діям наших воєнних на фронті, об'єднанню зусиль громадянського населення та суттєвої фінансової допомоги закордону, наша країна зможе поступово подолати кризові явища. А після закінчення війни буде повністю відновлена зруйнована інфраструктура суспільного виробництва відкриються нові перспективи для розвитку промислових підприємств та покращення якості життєдіяльності кожного українця.

У післявоєнний період, безсумнівно, посилиться необхідність у теоретичному обґрунтуванні напрямків ефективної діяльності суб'єктів господарювання щодо швидкого відновлення національного виробництва та динамічного, на новій, інноваційній техніко-технологічній основі, майбутнього сталого розвитку

економіки України. У контексті цього проблема ефективної організації діяльності промислових підприємств набуде ще більшої актуальності та буде вимагати подальших розробок нерозв'язаних питань, які були виокремленні у здійсненній праці, а також нових, що будуть з'являтися у процесі розвитку реальної економіки.

Список використаних джерел

1. Kaufman Daniel. Diminishing returns to administrative controls and the emergency of the unofficial economy. World Bank , Kiev, Ukraine, 1994. 24 c.
2. Marshall A. Principles of Economics. London, 1890. 503 p.
3. Walras L. Éléments d'économie politique pure ou Théorie de la richesse sociale. Lausanne: F. Rouge, 1926. 499 p.
4. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI URL: https://zakon.rada. gov. ua /laws/show/2456-17/ed20150920#Text
5. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text
6. Дем'яненко Т. І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 85-188.
7. Державний бюджет України. URL: https://index.minfin.com.ua/finance/budget/gov/
8. Доходи державного бюджету України за статтями доходів та витрат в 2022 р. на 1.01.2023. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/
9. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. Київ: Інститут прогнозування. Фенікс, 2003. 1008 с.
10. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Ratios_by_Banks_2022-10-01.xlsx
11. Зайцев Ю. К. Соціалізація економіки України та системна трансформація суспільства: методологія і практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2002. 188 с.
12. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2022 р. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf?v=4
13. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін., НАН України. Київ, 2015. 336 с.
14. Інструкція про порядок регулювання діяльності комерційних банків в Україні: Постанова Правління НБУ від 28.08.2001 р. № 368. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text
15. Інфляція в Україні та її особливості. *Урядовий кур'єр*. 1993 №9-10. С. 3.
16. Капелюшна Т. В. Підхід до оцінки ефективності механізму управління підприємством в контексті сталого розвитку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. №2 (16).
17. Keynes, J. M. (1936). The *General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Macmillan.
18. МВФ-Україна: Лист про наміри, 08 грудня 2022 року. URL: https://bank.gov.ua/ua/files/QpaHENSKzurPCsP
19. Cook, S. (2009). *The Intellectual Foundations of Alfred Marshall's Economic Science: A Rounded Globe of Knowledge* (Historical Perspectives on Modern Economics). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511596728
20. Меморандум про економічну та фінансову політику. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/files/QpaHENSKzurPCsP
21. Михалевич М. В. Роботи академіка В. С. Михалевича з дослідження перехідної економіки. *Кібернетика та системний аналіз*. 2005. № 2. С. 3-24.

22. Мінфін: підсумки 2022 року. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-pidsumky-2022-roku
23. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. № 3 (76). С. 15-22. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.015
24. Національний банк прогнозує зниження інфляції в цьому році та повноцінне відновлення економіки з 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-prognozuye-znijennya-inflyatsiyi-v-tsomu-rotsi-ta-povnotsinne-vidnovlennya-ekonomiki-z-2024-roku--inflyatsiyniy-zvit
25. НБУ прогнозує зростання грошової бази у 2021 році на 18,2%, грошової маси - на 16,7%. URL: https://news.finance.ua/ua/news/-/491762/nbu-prognozuye-zrostannya-groshovoyi-bazy-v-2021-r-na-18-2-groshovoyi-masy-na-16-7
26. Офіційний сайт держкомстату України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/
27. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. 2021 рік. Том 6. № 1. С. 392-399.
28. Плахотнік О. О., Чернявська І. М. Механізм забезпечення сталого розвитку промисловості україни в умовах нестабільної геополітичної ситуації. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.3
29. Про банки та банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text (дата звернення 12.02.2023)
30. Про інвестиційну діяльність: Закони України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text (дата звернення 17.02.2022)
31. Про інноваційну діяльність: Закони України від 26.12.2002 р. № 380-IV. URL: https://ips.ligazakon.net/document/T020040?an=531 (дата звернення 17.02.2022)
32. Про Національний банк України: закон України від 20.05.1999 р. № 679-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text (дата звернення 12.02.2023)
33. Програма дій «Порядок денний на XXI століття»: Ухвалена конференцією ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (Саміт «Планета Земля», 1992 р.): Пер. з англ. 2-ге вид. Київ: Інтелсфера, 2000. 360 с.
34. Семюельсон Пол. Л., Нордгауз Вільям Д. Макроекономіка: Перекл. з англ. Київ: Основи, 1995. 364 с.
35. Ульянова Л. П., Чайка Ю. М. Інноваційні аспекти сталого розвитку економіки. *Економічний аналіз. 2021*. Т. 31. №1. С. 218-226. http://dx.doi.org/10.35774/econa2021.01.218
36. Filip, B. (2020). The Importance of Hayek and Friedman to the Neo-Liberal Concept of Freedom. In: *The Rise of Neo-liberalism and the Decline of Freedom*. Cham: Palgrave Macmillan, https://doi.org/10.1007/978-3-030-61623-6_2
37. Чухно А. Актуальні проблеми стратегії економічного і соціального розвитку на сучасному етапі. *Економіка України*. 2004. № 4. С. 15-23.
38. Шумпетер Й. Капіталізм, соціалізм і демократія. Київ: Основи, 1995. 546 с.
39. Щетинін А. І. Гроші та кредит: Видання 4-те, перероблене та доповнене. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 440 с.
40. Що буде з українською економікою у разі затяжної війни – прогноз НБУ. Економіка. 28 жовтня 2022 р. *Слово і діло*. 28.10.2022. URL: https://www.slovoidilo.ua/2022/10/28/novyna/ekonomika/bude-ukrayinskoyu-ekonomikoyu-razi-zatyazhnoyi-vijny-prohnoz-nbu#:~:text=%D0%A9%D0%BE%20%D0%B1%D1%83%D0%B4%D0%B5%20

5 ЕКОНОМІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ ПІД ВПЛИВОМ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ В УКРАЇНІ

О. І. Бобирь

Н. М. Бондаренко

ВПЛИВ ФІНАНСОВИХ КРИЗ НА ЕКОНОМІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Наша держава, як відомо, знаходиться у складному фінансовому становищі, що вимагає розробки та прийняття першочергових заходів для вирішення проблем військових ушкоджень, енергетичних перебоїв, проблем інфляційних процесів і підвищення цін, а також стагнації малого та середнього бізнесу, і, як наслідок, недонаповнення бюджетів. Багато фахівців-економістів з України та світу вивчали цю проблему і робили спроби її вирішити, особливо, працювали над питаннями справедливого розподілу фінансового навантаження і фінансового перерозподілу отриманих вигід на тих чи інших суб'єктів господарювання на сучасному етапі. Сучасна концептуальна модель економічно-фінансових відносин, яка до цього моменту задовольняла інтереси, можна сказати, більшості господарюючих суб'єктів. Але останніми роками стали мати місце загальносвітові фінансові кризи (1924 р., 1930-1933 рр., 2008 р., 2020 р. і до сьогоднішнього дня). Військові події знесилюють і без того слабку світову економіку та економіку регіонів. Таким чином, пошуком ефективної парадигми фінансово-економічного механізму господарюючих суспільних систем приділялося багато уваги різник наукових шкіл і практиків-експериментаторів, серед яких було чимало гарних фахівців і талановитих винахідників, як то Бахмістер Фуллер, винахідник біткоїнів, творець цікавих економічних систем, а також Сільвіо Гезель, австро-аргентинський

винахідник локальних старіючих грошей, які давали змогу компенсувати тимчасово недостатні грошові кошти в окремо взятих територіальних одиницях.

Праця «Природний економічний порядок», написана як результат доволі вдалих грошових експериментальних новацій, була дуже популярною в Європі та Америці в середині 20-х – середині 30-х років XX століття [12, с. 5]. В той час тодішня криза «велика депресія» поглинула значну частину капіталів і заощаджень малого та середнього класу господарювання. Згодом це стало причиною ще більшої поглибленості монополістичності економік більшості країн світу, що стало причиною, в свою чергу, запровадження в 2012 році в Європі (в Данії) від'ємного депозитного відсотка в -0,5%, що фактично через понад 80 років підтвердило теорію Гезеля про неможливість необмеженого росту прибутковості капіталу і що ріст капіталу обмежується наявними ресурсами в суспільстві. Це рано чи пізно призведе до вирівнювання через точку беззбитковості і встановлення рівноважної ціни капіталу, як у випадку із від'ємним відсотком у Данії, якщо розглядати гроші як товар. В системному аналізі від'ємна ставка в -0,5% виступає інструментом збалансованості. Але з іншого боку, при незмінності ситуації недобросовісної конкуренції, яка має глобальні масштаби, може стати причиною системних диспропорцій у перерозподілі грошових накопичень: багаті стануть ще багатшими, а бідні ще біднішим [6, с.5]. Щоб змінити ситуацію на краще і направити в оптимальному напрямку для блага суспільства розвиток практики від'ємного відсотка, потрібно переосмислення переважною більшістю шкоди від монополізму грошей і концентрації капіталів. А також від'ємний відсоток ні в якому разі не повинен застосовуватися до цифрових грошей, а тільки до традиційних, адже це надто небезпечно для демократії в суспільстві і це призведе до тоталітаризму і диктатури з боку правлячого класу, і навіть, до геноциду. Адже якщо не буде альтернативних традиційних грошей, а залишаться лише цифрові, і при тому старіючі, то це призведе до ще більшого зубожіння середнього класу, який сьогодні в нашій державі вже і без того знаходиться на межі бідності. Економіка зруйнована пандемією, війною, бюджет держави повністю залежить від іноземної допомоги, а іноземні партнери (МВФ та ЄС) не дивлячись на

обіцянки не поспішають допомагати Україні фінансово, постійно урізаючи та урізаючи гуманітарну допомогу, при тому надаючи замість допомоги кредити на досить не вигідних для нас умовах і вимагаючи підвищити комунальні тарифи ще вчетверо. Цього не потрібно допустити, застосувавши просвітницькі інформаційні переваги і свою народну політичну волю, яка завжди ставала в нагоді в усі часи у найвлучніший час, адже наш народ завжди славився мудрістю і мужністю і міг своєчасно виправити ситуацію, обернувши кови фінансових шахраїв-зловмисників на їхню ж голову, при цьому стягнути фінансову відповідальність у вигляді санкцій та націоналізацій, здійснивши правосуддя і засудивши винних у штучно створених і розпіарених кризах, через що вони заробляли надприбутки, роблячи більшість населення жебраками. Адже якщо ми це допустимо, то ми втратимо інструмент накопичення коштів у грошах, адже в цифрових програмованих грошах закладено запрограмоване старіння, тобто прийдеться шукати інші джерела накопичення грошей. Функцію старіння грошей можна застосувати тільки до паперових грошей, і ні в якому разі не до цифрових, про що свідчать трагічні прогалини в китайській експериментальній системі цифрового юаня протягом останнього року.

Отже, диктаторські заходи, що мали місце останні два роки, – це свідчення не влади шахраїв, а свідчення їх безпорадності і безсилля, коли таємне виходить у світ [6, с. 5].

Достатньо значний внесок в теорію криз зробили зарубіжні, серед них: Д. Сакс [6, с. 2], В. Кончин [7, с. 19], А. Лазня [8, с. 54], С. Невмержицька [9, с. 23], С. Гезель [11, с. 3] та інші. Крім того, в працях П. Буряка, С. Вайна, В. Грищенко, О. Кузнєцова, І. Лютого, Ю. Макогона, Т. Марени, С. Міщенко, М. Унтергуггенбергер, М. Фрідмана та інших пропонувалися проблеми виходу із штучно створених концентрацією капіталів криз.

Наявність значної кількості наукових досліджень з тематики сутності фінансових криз і пошуку оптимальних шляхів їх знешкодження свідчіть про значний інтерес вчених-економістів і фахівців-практиків до питань дослідження причин та механізмів прояву світових фінансових криз.

Разом із тим, можливі варіанти створення дієвих механізмів попередження фінансових криз як основи системи ефективного управлінні ними до цих пір знаходяться на етапі вивчення. Все це обумовлює актуальність теми дослідження.

Отже, метою даного дослідження є вивчення сутності фінансових криз, їхнього історичного розвитку, а також знаходження ефективних шляхів їх подолання засобами фінансів «народної економіки», ефектом локальних «гегелівських грошей» і фінансового механізму кооперативно об'єднаних фінансів.

Предметом вивчення виступають історично-теоретичні засади розвитку світових фінансових криз і формування систем їх подолання через локальне запровадження фінансів «народної економіки», кооперативних спілок і локальних «гезелівських грошей».

Сучасний світ знаходиться в постійному розвитку, в динаміці, що, безсумнівно, впливає і на економічне макросередовище, і на стан фінансових систем у світі. Все, що рухається, видозмінюється, так чи інакше призводить на певних етапах свого розвитку до певних невідповідностей, певних розбалансувань, іноді довших, іноді коротших, але невідворотніх.

Фінансова криза – це значна стагнація фінансового ринку через акумуляцію ризиків, викликану диспропорціями фінансової системи через надмірну концентрацію капіталу і монополізм [12, с. 1]. Розвиток фінансових криз у XX–XXI століттях наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Найвизначніші фінансові кризи XX-XXI століть [12]

Етап, період	Характер кризи
I етап –1918 р.	відмова від царських боргів
II етап – 1921-1923 рр.	гіперінфляція в Німеччині
III етап – 1929-1933 рр.	крах на Wall Street, «Велика світова депресія»
IV етап – 1998 р.	російська фінансова криза
V етап – 2008 р.	іпотечна світова криза
VI етап – 2020-2022 рр.	пандемічна загальносвітова криза і військова криза

Перший етап – 1918 рік, коли хвиля громадянських війн, що пролетіла світом на початку XX століття не змогла один раз і остаточно подолати

концентрацію капіталу, історія зародження якого охоплює декілька тисячоліть, беручі витоки із усіх попередніх імперій стародавнього світу: від Вавилону, Персії, Ассирії, Єгипту і Риму.

Через сто п'ятдесят років потому багато спадкоємців французьких боржників заявили про свої права на застарілі інвестиції, створивши інтернет-сайт для осіб, які до цих пір володіють російськими імператорськими облігаціями. Цей сайт має на меті отримати борги за облігаціями, випущеними царською Росією до 1917 року [12].

Другий етап – датується 1921-1923 рр. та характеризується гіперінфляцією в Германії. В Першій світовій війні уряд Германії друкував додаткові гроші, намагаючись погасити свої борги [12]. В 1918 році після остаточної поразки Германії в державі була велика кількість банкнот і занадто мала кількість товарів повсякденного вжитку. Після Версальського договору, Німеччина вимушена була взяти на себе відповідальність за воєнні збитки і, знову надрукувавши гроші, постала перед інфляцією, що вийшла з-під контролю, і банкрутством [12].

В 1923 році в Берліні ціни та продукти першого вжитку зростали щотижня, люди жили в страху перед галопуючою гіперінфляцією і як раз у цей час з'явився молодий політичний лідер держави Адольф Гітлер (з ним пов'язують численні злочини проти людства включно з Голокостом), якому довірилася значна частина німців. Головним слоганом було «Життя стане дешевшим» [12].

Третій етап – прийшовся на 1929 рік: він ознаменувався крахом на Wall Street після десяти років розквіту багатства і розкоші і стрімкого росту фондового ринку. В 1929 році неочікуване падіння цін акцій викликало паніку, адже люди намагалися якнайшвидше отримати свої гроші з фондового ринку [6, с. 19]. Близько 90% ще вчора багатих біржових брокерів збанкрутували і поповнили ряди безробітних. Безробіття сягало нечуваних розмірів – 15%. Цей період було названо «великою депресією», яка охопила всі держави світу. В цей час світова економіка втратила 15%, а в 2000 році цей показник був на рівні 1% [12].

Четвертий етап – розпочався у 1998 році: російська фінансова криза. В 1997 р. було зафіксовано падіння цін нафти, що помітно вдарило по цій

державі, адже на той час вона мала незначні резервні заощадженнями. В кінці літа 1998 року знову відбулася інфляція рубля, 230 000 росіян втратили роботу і значна частина людей, в основному похилого віку, втратили свої заощадження [12]. Інфляція 84% підсилювалася панічними покупками, коли люди скуповували товари першого вжитку, щоб врятуватися від підвищень цін на ринку, але згодом ситуація покращилася через зростання ціни нафти [8; 12].

П'ятий етап – датується 2008 роком: початок іпотечної кризи. На початку 2000-х років розквітав ринок іпотечних цінних паперів на житло в Сполучених штатах, велика кількість громадян, можна сказати, переважна більшість, придбали в такий спосіб нерухомість та інші предмети довгого вжитку. Але починаючи з 2007 року, багато покупців іпотеки через нестабільний дохід втратили можливість оплачувати щомісячні іпотечні ануїтети і, таким чином, втратили своє майно. Фондовий ринок США значно впав, зросло вдвічі безробіття і дуже швидко епідемія кризи перекинулася і на весь інший світ, на Європу, Грецію, що вступила в рецесію, яка продовжувалася з 2009 по 2018 рік – найтриваліший спад в міцній системі капіталістичного ладу [8; 12].

Шостий етап – прийшовся на 2020-2022 рр.: пандемічна загальносвітова криза і військова криза в Україні. Пандемічна криза започаткувалася в 2020 році із появою вірусу SARS-Cov2 і поглибившись війною в Україні 24 лютого 2022 року, триває донині. Пандемія коронавірусу викликала побоювання з приводу глобальної рецесії. «Це буде не вперше, коли світову економіку чекають потрясіння», – констатує «Радіо Свобода» [10].

В табл. 2 представлено етапи становлення фіатної (альтернативної) грошової системи з використанням «старіючих грошей» за Сільвіо Гезелем в Європі [8, с. 54-55; 9, с. 23-29; 11, с. 5; 5, с.4-6]. Інтереси простих пересічних громадян поки що достатньо мало представлені у переважній більшості грошово-кредитних світових систем, адже в основному, вони так працюють, що приносять прибутки найбагатшим корпораціям, у той час, як середня про слойка та малий бізнес і рядові домогосподарства не заробляють таких прибутків.

Таблиця 2

Становлення фіатної (альтернативної) грошової системи з використанням «фіатних грошей» за С. Гезелем в Європі [7-9; 11; 13]

Етап, період	Характеристика етапу
Етап I – 1924-1930 рр.	Вчений та бізнесмен Сільвіо Гезель під час світової фінансової кризи успішно здійснює локальний економічний експеримент з так званими «вільними» (фіатними) грошима (локації – Німеччина, Австрія, Франція та деякі ін.)
Етап II – 1936 р.	Економічне диво Гезеля згадує Джон Кейнс в праці «Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей»
Етап III – поч. 2012 р.	Тези Бернара Лієтара у Римському клубі «Гроші і сталий розвиток: недостатня ланка»
Етап IV – серед. 2012 р.	Центральний банк Данії, від'ємна відсоткова ставка -0,5%
Етап V – 2014 р.	Європейський центральний банк, від'ємна відсоткова ставка -0,2%
Етап VI – 2015 р.	Національний банк Швейцарії, від ємна відсоткова ставка -0,75%
Етап VII – 2016 р.	Банк Японії, від ємна відсоткова ставка -0,1%
Етап VIII – 2019 р.	Банк Швеції, від ємна відсоткова ставка -0,25%
Етап IX – 2020 р.	Німеччина, від'ємна відсоткова ставка -0,01%; Данія від'ємна ставка відсотка -0,14%.

Малі та середні суб'єкти господарювання, навпаки, є тими плечима, на які перекладаються збитки суспільства. Але системний аналіз дозволяє стверджувати, що якщо десь чогось стало більше, то десь того самого поменшало, тобто має місце нерівномірний перерозподіл, який дестабілізує стабільність системи. Саме така деструктивна практика прихованої непрямої неконкурентності, відсутності вільної конкуренції і призвели і приводять до штучно створених криз, наслідки яких ми сьогодні на собі відчуваємо [6].

Інтереси всіх учасників економічно-господарських процесів повинні бути виваженими і конкуренція повинна бути вільною, інакше, на виході буде те, що ми сьогодні спостерігаємо: висока інфляція, подорожчання, недобросовісна конкуренція і спад прибутковості підприємств середньої і малої ланки. Гроші, в дійсності, це просто інформація, інформація на паперових чи електронних носіях. Існуючі на сьогодні державні валюти позиціонуються не вірно, їхнє представлення має здійснюватися в дещо іншому ракурсі. Якщо в наявності є земля, є електроенергія, є ліс, є праця, є попит, то не може бути нестачі грошей. Отже, існує потреба у чіткому і правильному налаштуванні грошового еквівалентного обміну, можливо, як у випадку із локальною «валютою», необхідно

надрукувати альтернативну валюту, яка б не була залежною від світових грошових монополій [8]. Якщо говорити про м Вергель, а також про інші гезелівські гроші, то гарні започаткування пригнічувалися монополістичними не доброчесними антинародними заборонами використання локальних грошей – прокуратурами та іншими слідчими органами призупинялися ефективні народні експерименти [1].

Хоча, можна стверджувати, що практика гезелівських грошей, також і у м. Вергель, демонструє дуже високу ефективність господарювання і руху фінансових потоків з відсутнім корупційним складником. Адже в цій грошовій моделі зовсім не можлива інфляція, так як вона нівелюється повним обнулінням грошової маси на протязі в середньому, чотирьох років і двох місяців. До деякого моменту гезелівські гроші не могли пробити собі дорогу, але по мірі підвищення економічно-фінансової напруги у суспільстві, ці платіжні інструменти стануть, безсумнівно, природним і органічним продовженням трансформаційних змін у світовій економіці [1; 2].

Коли криза поглиблюватиметься, тоді почне набувати поширення використання старіючих паперових грошей, або векселів, або інших альтернативних фізичних фінансових інструментів.

Виходить так, що через 4 роки і 2 місяці при середньорічному темпі старіння у 2% в місяць старіючі гезелівські гроші повністю замортизують і мають бути обов'язково витраченими в економіці або обміняними на нові в розрахунку 4:3 [5]. Через застосування такого фінансового не накопичувального інструменту як гезелівські гроші можна отримати можливість підвищити рух капіталів у регіоні, а отже, покращити соціальний клімат, знизити навантаження на податкову систему і бюджет та підвищити валовий внутрішній продукт [5]. Дуже цікавим довіском до гезелівських грошей є цінність не грошей, а саме праці [1; 2; 5].

Якби експерименти з гезелівськими грошима, які проводилися більш ніж в 2000 регіонах по всьому світу, по прикладу м. Вергля, не були призупинені все тими ж зусиллями монополістичних структур, які жорстоко розправляються

з тими, хто заважає їм паразитувати на тілі національних фінансових систем і їх знесилювати, то економічний підйом був би невідворотним. Але, мабуть, на той час ще не настав той самий момент, не визріла ситуація. На думку багатьох вчених фінансова система завжди базувалася на системі етичного права, отже, суспільство під впливом катаклізмів, війн і криз, так би мовити, «визріває» до певного морального рівня, з якого починаються певні зрушення в свідомості пересічного громадянина, здатні здійснити певні очікувані зрушення. Такими періодами в історії була, наприклад, фінансово-суспільна криза під час падіння Римської імперії, коли люди з новою свідомістю соціальної справедливості, знесилені податковими зверх навантаженнями і суцільним падінням моралі і якості життя, успішно об'єднувалися у громади, в яких «не було жодного нужденного». Ті ж, хто не захотіли об'єднуватися і поміняти свої принципи, просто опинилися «за бортом».

Крім того, сьогодні набуває широкого розповсюдження альтернативна народна економіка із своїми народними фінансами, які юридично базуються на статті 5 Конституції України (локації – у Хмельницькому, на Львівщині, у Харкові та інших регіонах України). Ці народні громади, а десь їх називають «народні кооперативи», стоять особняком від прогнившої корупційно і бюрократично державної системи фінансів. Перевіряючі державні органи мають до них відкритий доступ, але деякі чиновники і перевіряючі, які ще не уловили дух часу, досі не в змозі зрозуміти принципи і місію цих народних об'єднань. Але те населення, зокрема, бізнесмени малого і середнього рівня, які раніше інших осягнули суть і нагальні переваги народних кооперативів, вже з успіхом практикують таку форму народної суспільної праці, достатньо довго, а саме з 2018 року. Якщо взяти Хмельницьку область, то там територіальна громада на початок 2022 року налічувала близько 300 підприємств та підприємців, що надають робочі місця 1200 місцевим жителям [3]. Ці підприємства об'єдналися для того, щоб вижити разом у важкі часи кризи, вони сплачують у свою взаємну касу 1% від прибутку або 100 грн в місяць. Директор і головний бухгалтер народного кооперативу виконують свою роботу на волонтерських засадах. Державні чиновники приходять,

здвигають плечима і уходять, не вбачаючи можливості для заробляння на хабарях, адже корупція тут не має місця, отже, і не приживається [4].

Багато противників народних кооперативних громад зневажливо називають їх «сектантами» – через те, що Конституцію України вони трактують ніби як Біблію, а по суті, є законослухняними і відповідальними основному закону громадянами.

Причому термін «територіальна громада» її учасники тлумачать абсолютно не так, як звикли тлумачити українські чиновники та політики, тобто не як якесь об'єднання громадян, яке спільно вирішує малозначимі питання благоустрою і побуту, як ОСББ чи органу місцевого управління.

Поняття «народної економіки» – включає в себе широкий спектр підприємств малого та середнього рангів транспортного спрямування, кафе, ресторації, юридичні та аудиторські, оціночні компанії, стоматологічні клініки приватного сектору, будівельні фірми, а також дизайнери, швачки, фермерські господарства і ще багато інших [3]. За прикладом провідних країн світу, таких, як США, в сенсі податкової політики для підтримки малого бізнесу, в громаді відсутні будь-які звіти про доходи і прибутки, адже в громади об'єднуються люди певного рівня розвитку, які мають на меті суспільний добробут, соціальну справедливість, а не лише свої прибутки будь-якою ціною. Тобто принципи господарювання інші, ніж в традиційній державній системі. Отже, економічне зовнішнє і внутрішнє середовище до своїх учасників і споживачів дуже дружнє і товариське, спрямоване на плідну співпрацю і досягнення високих фінансово-господарських показників.

Термін «заробітна плата» в кооперативному підприємстві називається «винагорода за трудову інвестицію». Розмір «винагороди» визначає «керуючий народним підприємством» – це титул власника бізнесу, що є членом громади [3].

Якщо говорити про реальні приклади такого підприємництва, то це кав'ярня «Говінда», що працює у місті Хмельницькому. В «Кутку споживача» розташовано не свідоцтво приватного підприємця, а свідоцтво громади «народного підприємця» і виписки із законів України. Відвідувачі, розраховуючись за десерти

і каву, отримують від офіціанта квитанцію з печаткою народної громади про виплату «грошової компенсації» за спожитий продукт. Навіть, у робочі дні більшість столиків тут зайняті [3].

Чимось ці суб'єкти господарювання схожі на артілі. Та в будь-якому разі їхній приклад демонструє альтернативну національну економіку і альтернативне пільгове оподаткування [10]. Приклади такої нової («народної») форми економіки і запровадження політики з податкового регулювання через так звані економічні експерименти регіонального рівня міст Львова, Харкова Хмельницького тощо, які, захищаючи свої права, побажали перебороти беззаконня і хабарництво власними законними методами, що передбачені Конституцією нашої держави, довели свою успішність і потребують подальшого розвитку.

На рис. 1 узагальнено представлено заходи для мінімізації наслідків фінансової криз 2020-2022 рр., а також для стабілізації фінансового положення в нашій державі.

Рис. 1. Пропозиції щодо знешкодження наслідків фінансової кризи 2020-2022 рр. і для стабілізації фінансового положення в Україні

Отже, підводячи підсумки, можна стверджувати, що для подолання негативних проявів у фінансово-господарській системі нашої держави від світової

кризи 2020-2022 рр. доцільно розбудовувати такий соціальний інститут як народні кооперативи, які спроможні захистити малий бізнес («народні підприємства») від надмірного податкового, монополістичного та бюрократичного тиску, давши їм можливість, як в багатьох розвинених країнах, звільнивши їх від оподаткування в перші п'ять років їхньої роботи. Це позитивно відобразиться на фінансово-господарському становищі нашої держави, яке понесло значних збитків від російської агресії, пандемії та нокдаунів. Також потрібно проводити широку роз'яснювальну роботу серед населення щодо ефективності об'єднання у народні громади для сумісного подолання труднощів сьогоднішньої кризи, взявши у власні руки своє майбутнє і майбутнє своєї держави.

Таким, на сучасному етапі розвитку фінансових відносин у світовій спільноті, коли всілякі фінансові невизначеності і кризові явища сколихують наше суспільство на віддаленіших континентах і в різних регіонах світу, здавалося б, порушуючи спокій і стабільність фінансових систем, в цей же саме час відбувається на перший погляд непомітна побудова новітньої, більш ефективної світової фінансової системи, яка увібрала в себе досвіди всіх поколінь. Методом спроб і помилок викристалізовується найсучасніший, найефективніший і більш стабільний за своїх попередників фінансовий механізм господарювання і економіки суспільного добробуту і процвітання. Перед судом історії зникають шкідливі, зайві моделі фінансових відносин, і затверджуються справжні, істинні і найкорисніші фінансові моделі. Потребують відродження і такі стародавні інструменти досягнення фінансової стабільності, як семирічні терміни списання боргів (що актуально для країн-боржниць перед МВФ та іншими міжнародними організаціями та установами, які неймовірно збагатилися, особливо, під час останньої світової кризи 2020-2022 рр.). Потребує відродження так зване «Етичне право», яке на перше місце ставить стабільність та добробут у суспільстві з дотриманням конституційних прав і свобод всіх учасників економічно-господарського процесу.

З цією метою доцільним було б здійснення наступних заходів: 1) локальне використання «гезелівських» (старіючих, фіатних) грошей; 2) створення краудфандингових платформ для фінансування стартапів та інноваційних проєктів;

3) розбудова моделі «народної економіки» (народний кооперативний рух, взаємні фонди); 4) зниження «податкового тягаря» для малого бізнесу (0% податкова ставка перші п'ять років); 5) заборона «кризових прибутків» (за винятком споживчої сфери); 6) проведення роз'яснювальної роботи серед населення на волонтерських засадах про небезпеку концентрації капіталів; 7) використання векселів при тимчасовій нестачі грошових коштів. Всі ці заходи допоможуть подолати негативні наслідки фінансових криз і покращити фінансове становище в нашій державі.

Список використаних джерел

1. Austrian Places: The Woergl Experiment Markus Reiterer. New Austrian Transatlantic Perspectives since 1948. URL: https://www.austrianinformation.org/summer-2012/2012/8/21/ austrian-places-the-woergl-experiment.html
2. Австрійський експеримент URL: https://www.woergl.at
3. Бездержавні, але народні: в Україні набирає обертів новий рух підприємливих громадян за свої права. *Галичина: інтернет-ресурс газети*. URL: https://galychyna.if.ua/analytic/ bezderzhvni-ale-narodni-v-ukrayini-nabiraye-obertiv-noviy-ruh-pidpriyemlivih-gromadyan-za-svoyi-prav
4. Бондаренко Н. М., Бобирь О. І. Практика застосування грошової парадигми Сільвіо Гезеля та її переваги в мінімізації ризиків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9-10. С. 44-49. URL: http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=7843
5. WIR and the Swiss National Economy. URL: https://wiki.p2pfoundation.net/WIR_and_the_Swiss_National_Economy
6. Jeffrey Sachs: This is not a game for BlackRock to get an extra percentage point – that's absurd. Buenos Aires Times. 2022. (27.06.2020). URL: https://www.batimes.com.ar/news/world/jeffrey-sachs-this-is-not-a-game-for-blackrock-to-get-an-extra-percentage-point-thats-absurd.phtml
7. Кончин В. І., Максименко М. В. Причини та прояви боргової кризи в ЄС і суперницькі підходи антикризової політики. *Київський інститут бізнесу та технологій*. 2022. № 2(18). С. 19-30.
8. Лазня А. Фінансова криза: причини виникнення та вплив на світову економіку. *Світ фінансів*. 2012. № 2. С. 54-62.
9. Невмержицька С., Марценюк С. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua /?op=1&z=6075
10. Податкові зміни та пільги на час воєнного стану в Україні. URL: https://golaw.ua/ ua/insights/publication/podatkovi-zmini-ta-pilgi-na-chas-voyennogo-stanu-v-ukrayini/
11. Silvio Gesell: *The Natural Economic Order* Translated by Philip Pye M.A. London: Peter Owen Ltd. 1958. URL: https://www.silvio-gesell.de/the-natural-economic-order.html
12. Топ 5 фінансовиї криз у світі в XX та XXI ст. URL: https://finbalance.com.ua/news/top-5-finansovikh-kriz-u-sviti-za-xx-xxi-st
13. Фінансовий портал https Investing.com. URL: https://www.investing.com

О. В. Пащенко

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ПІД ВПЛИВОМ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ

За останні два роки індустрія туризму зазнала найбільшого спаду показників, з'явилась нова культура подорожей та сформувались помітні тренди. У той же час, з кожним роком туризм набуває ширшого значення, з'являються нові види і напрямки, туристичні агенції дивують різноманіттям пропозицій. Щороку величезна кількість туристів перетинає державні кордони, зокрема, кордони європейських країн, сприяючи цьому виду економічної діяльності бути по-справжньому глобальною. Оскільки частка туристів країн ЄС є значною у загальних обсягах світового ринку туристичних послуг, тому дослідження особливостей розвитку європейського ринку туристичних послуг під впливом сучасних загроз, зокрема пандемії COVID-19, є цікавим.

Теорію та тренди розвитку міжнародного туризму досліджувало безліч вчених, серед яких Великочий В. С., Даниленко-Кульчицька В. А., Дутчак О. І., Занько Ю. С., Заячковська Г., Кифяк В. Ф., Мальська М. П., Худо П. В., Шикеринець В. В. та ін. Питанням розвитку європейського ринку туристичних послуг присвятили свої праці такі вчені, як Бєлоусова Н. В., Влащенко Н. М., Гончаренко Н. І., Кучер Г. М., Матвійчук Л. Ю., Миронова Ю. Б. , Скляренко Я., Чепурда Л. М. та ін. Однак, не дивлячись на суттєву наукову новизну, низка проблемних питань залишається недослідженою, зокрема, недостатньо уваги приділено питанням впливу пандемії коронавірусу на розвиток європейського ринку туристичних послуг.

Метою роботи є встановлення змін на європейському ринку туристичних послуг під впливом сучасних загроз.

Туристичний ринок – це ринок послуг, який задовольняє потреби населення у сфері відпочинку, проведення дозвілля, керуючись різними мотивами своєї подорожі. При цьому, туристична сфера займає значущу частку в економіці

європейський країн. Туристична сфера в країні може розвиватися, якщо існує певна система, в яку входять організатори туризму (туроператори і турагенції), готельне господарство, ресторанне господарство, заклади рекреації і розваг. Організатори туризму – це учасники ринку туристичних послуг, які забезпечують формування туристичного продукту та його продаж, а також надають суміжні туристичні послуги. Таким чином, туристичний ринок включає в себе наступних суб'єктів ринку: турагент, туроператор, турист. Об'єктом є туристичні послуги [1; 2].

Турист – особа, яка користується або купує, або має намір щодо придбання туристичних послуг для особистого використання.

Туроператор – юридична особа, розробник туристичних послуг, який здійснює формування, просування і оптову реалізацію туристичного продукту у вигляді генеральних угод, договорів, ваучерів, контрактів тощо на підставі ліцензій [2].

Турагент – юридична особа, яка здійснює поширення і роздрібний продаж туристичного продукту через договори, пакетні тури тощо на підставі ліцензії, а також забезпечує відправку туриста з місця постійного перебування у туристичну подорож [2].

Міжнародний туризм може здійснювати прямий і непрямий (опосередкований) вплив на економіку. Витрати туристів на придбання туристичних товарів і послуг у певному регіоні – це прояв прямого впливу туризму на економіку країни чи регіону.

Непрямий вплив відомий як «ефект мультиплікації». Основні джерела доходу, який одержується від туризму наступні: витрати туристів на оплату готелів, харчування, транспорту, розваг; податки, сплачені туристами, та з доходів комерційних підприємств; мито; оренда; кошти від продажу сувенірів; кошти від продажу товарів, необхідних як у подорожі, так і для використання в «домашніх умовах». Підприємства, до яких безпосередньо надходять витрати

туристів, теж мають потребу в придбанні товарів і послугах інших секторів економіки. Так, готелі користуються послугами будівельників, комунальних організацій, банків, страхових компаній, виробників харчових продуктів. Отже, генерована економічна активність, отримана з цих послідовних етапів витрат, і є непрямим впливом, або ефектом мультиплікатора [1].

Існують різні класифікаційні ознаки видів туризму через неоднорідність ринку туристичних послуг (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація видів туризму [3, 4, 5]

Ознака	Класифікація
За територіальною ознакою	Внутрішній (приміський, внутрішньо-регіональний, внутрішньодержавний) та міжнародний туризм (іноземний або в'їзний, зарубіжний або виїзний)
За метою подорожі	Рекреаційний, екскурсійний, оздоровчий, діловий (MICE-туризм), науковий, сільський (агротуризм), екологічний (зелений), освітній (навчальні тури), релігійний (паломницький), шопінг-туризм, екстремальний, спортивний, подієвий туризм (хобі-туризм), транзитний
За способом пересування	Автобусний, авіаційний, автомобільний, залізничний, водний, велосипедний, пішохідний та комбінований туризм
За способом організації	Організований (або плановий), неорганізований туризм
За фінансовими можливостями клієнта	Груповий та індивідувальний за відпрацьованими маршрутами, груповий та індивідувальний за індивідуальними маршрутами
За інтенсивністю туристичного потоку	Сезонний і поза сезонний (постійний)
За тривалістю подорожі	Короткостроковий туризм з тривалістю до 1 тижня і довгостроковий туризм (більше 1 тижня)
За віком туриста	Мандрівки з батьками; молодь; молоді економічно активні туристи; туристи середнього віку, економічно активні; так звані туристи третього віку (старші 65 років)

Види туризму мають велике значення для практичної діяльності працівників туристичної сфери. Вони допомагають сформувати попит на послуги туристичного ринку, реалізовувати туристичні продукти, вирішувати проблеми територіального

розміщення об’єктів туристичної інфраструктури, стимулювати розвиток матеріальної бази туризму.

Варто зауважити, що міжнародний туризм має ряд особливостей. По-перше, невід'ємною частиною міжнародного туризму і головною його особливістю є туристичні формальності, зокрема, перетин державного кордону пов'язаний з оформленням закордонних паспортів і віз, проходженням митних процедур, валютним та медичним контролем. Спеціальні служби перевіряють дотримання туристами паспортно-візового режиму, вимог про вакцинацію (щеплення), правил і умов провезення через кордон речей, товарів, валютних засобів і проведення операцій по обміну валюти. Чим більші відмінності грошових систем держав, більше перешкод на шляху вільного пересування людей, значніші мовні бар'єри, тим істотніша відмінність міжнародного туризму від внутрішнього [6].

По-друге, на туристичному ринку циркуляція туристичних продуктів і послуг носить специфічний характер через територіальну нерухомість багатьох видів туристичних ресурсів (клімат, ландшафт, лікувальні джерела, історично-культурні об'єкти). Послуги підприємств туризму також є немобільними. Тому туристи долають значні відстані для того, щоб відвідати об'єкти, що їх цікавлять, і відповідні підприємства сфери обслуговування.

По-третє, інша особливість міжнародного туризму носить економічний характер і розкривається через вплив, який міжнародний туризм має на платіжний баланс країни. Іноземні туристи, оплачуючи товари і послуги, забезпечують надходження валюти до бюджету приймаючої країни і тим самим активізують її платіжний баланс. Тому приїзд іноземних туристів одержав назву активного туризму. І навпаки, виїзд туристів пов'язаний з відтоком національної грошової одиниці з країни їх постійного мешкання. Міжнародні платежі по туристичних операціях такого роду фіксуються в пасиві платіжного балансу країни-донора туристів, а сам туризм іменується пасивним [6].

По-четверте, на поведінку споживача впливають економічне середовище, етнонаціональні, культурологічні, морально-етичні та інші чинники. Це

проявляється у формуванні національних моделей економічної поведінки туристів.

Щодо країн ЄС, варто виділити таку особливість, як прагнення до збереження природної культури в регіоні, тому наявний, так званий, «екологічний підхід» до туризму в деяких країнах, в основі якого лежать:

– невичерпне, стале використання природних ресурсів;

– забезпечення збереження природного, соціального та культурного розмаїття;

– ретельне планування, комплексний підхід, інтеграція екотуризму у плани регіонального розвитку;

– підтримка місцевої економіки, участь місцевого населення у забезпеченні розвитку туристичної сфери та отримання переваг від такої діяльності (фінансових тощо);

– підвищення рівня екологічної освіти відвідувачів, тісне співробітництво організацій різного профілю, навчання персоналу;

– скорочення надмірного споживання та витрат.

Також варто приділити увагу питанням сегментації європейського ринку туристичних послуг, оскільки саме вона забезпечує адресність туристичного продукту. За її допомогою реалізується головний принцип туристичного маркетингу – орієнтація на споживача [7].

Туристичне підприємство не розподіляє, а концентрує свої зусилля у найбільш перспективних для нього ринкових сегментах. За допомогою цього досягається підвищення ефективності форм і методів продажу, реклами, стимулювання збуту тощо [8]. Перевагами сегментації туристичного ринку є наступні:

– сегментація є засобом вибору найперспективнішого цільового ринку;

– дозволяє найповніше задовольняти запити туристів;

– допомагає вибирати оптимальні маркетингові стратегії;

– сприяє досягненню цілей туристичної фірми;

– дає можливість підвищувати ефективність управлінських рішень;

– забезпечує підвищення конкурентноздатності підприємства;

– сприяє оптимізації витрат туристичної фірми;

– дозволяє знижувати ризики в комерційній діяльності [9].

У сфері туризму набули поширення наступні методи сегментації ринку:

– географічний (країна, розмір населеного пункту, тип населеного пункту, ландшафт, клімат);

– демографічний (вік, стать, сімейний стан);

– соціально-економічний метод (освіта, віросповідання, професія, дохід);

– психографічний (соціальний клас, стиль життя, тип особи);

– поведінкові методи (мотиви здійснення поїздки, статус користувача, рівень лояльності, ступінь готовності покупця до купівлі туру, очікувані вигоди від турпродукту, інтенсивність споживання) [10].

Незважаючи на всю важливість та системотворчий характер індустрії туризму для європейської економіки, в рамках ЄС не існує офіційного інституту, що займається окремо питаннями розвитку даної сфери в країнах-учасницях. Цю функцію покладено на вищий орган виконавчої влади ЄС – Європейську комісію та її структурні фонди. Варто зауважити, що структурні фонди ЄС є найбільшим джерелом інвестування в індустрію туризму найменш розвинених європейських регіонів, до яких належить група країн Центральної та Східної Європи. До основних структурних фондів ЄС, які надають активну допомогу задля розвитку туризму, слід віднести наступні: Європейський фонд регіонального розвитку, Європейський соціальний фонд, Європейський фонд керування сільським господарством, Європейська комісія подорожей, Європейський інвестиційний банк, Фонд згуртування тощо [11].

Туристична політика ЄС орієнтована на координацію розвитку туризму країн-учасниць та охоплює наступні два основних напрямки: захист туристів та їх вільного пересування (спрощення митного контролю на кордонах, підвищення

безпеки туристів та захист їх від недобросовісної реклами, забезпечення страхування туристів, інформування про їхні соціальні права тощо), гармонізацію правил діяльності у сфері туризму (гармонізації податкової політики у різних країнах ЄС, взаємне визнання рівня кваліфікації та дипломів професійної підготовки, поширення туризму у менш розвинених регіонах, які мають туристичний потенціал) [14].

Пандемія COVID-19 призвела до безпрецедентного падіння туристичного ринку, який продемонстрував нездатність повноцінно протистояти цьому зовнішньому шоку. Достатньо назвати одну цифру: за даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), у травні 2020 р. міжнародні прибуття скоротилися на 98%, тобто туристична активність за виїзними (в'їзними) напрямами практично повністю зупинилася. За січень-травень 2020 р. кількість туристичних подорожей зменшилась на 300 млн, у порівнянні з аналогічним періодом 2019 р., що призвело до втраченої вигоди компаній у розмірі 320 млрд дол. [11].

Європейський ринок знаходиться на другому місці (після азіатського) за спадом – загалом за перше півріччя 2020 р. прибуття скоротилося на 66,5%. В цей період найбільш постраждалими від пандемії європейськими країнами, у яких різко знизилися два основні показники (туристичні прибуття та експорт туристичних послуг), стали Греція (відповідно 78,8% та 87,5%), Іспанія (72,4% та 70,6%), Італія (61,6% та 67,7%), Норвегія (75,2% та 60,4%) тощо [15].

Усі галузі економіки під час пандемії потребували урядових пакетів стимулів та втручання для підвищення їх продуктивності. Заходи, запроваджені урядами країн були спрямовані на:

1) забезпечення збалансованості між інтересами працівників туристичної сфери та захистом і правами туристів;

2) формування умов виживання бізнесу, особливо малого та середнього;

3) координацію відновлення та розвитку туристичного сектора [16].

Також варто зауважити про заходи відновлення, що використовувалися іншими суб'єктами туристичної діяльності:

– готелі – використання державної допомоги, самозбереження (заохочення ринку щодо заброньованих номерів; призупинення дії програм лояльності; підтримка спільнот; переорієнтація діяльності; реагування щодо охорони здоров'я та безпеки; реагування щодо внутрішньої структури та організації компанії шляхом зменшення/ліквідації витрат) та взаємодопомоги готелів (формування кластерів, союзів);

– бари та ресторани – використання державної допомоги, самозбереження («їжа на виніс» або «доставка», робота на відкритому повітрі; кейтеринг; дотримання карантинних вимог при роботі);

– екскурсійні об'єкти – використання державної допомоги, самозбереження (віртуальні тури, віртуальні заходи, відеоблоги в соціальних мережах та освітній контент; дотримання карантинних вимог при роботі);

– організатори подій – використання державної допомоги, відшкодування коштів тим клієнтам, які вже придбали квитки на події;

– авіакомпанії – використання державної допомоги, самозбереження (переорієнтація на вантажні перевезення) [16].

Туризм продемонстрував високий ступінь чутливості до сучасної кризи – реакція мандрівників, що виявилася у масових відмовах від бронювання та у суттєвому скороченні туристичного трафіку, почалася з негативного фону новин, коли COVID-19 ще не був визнаний пандемією.

При цьому традиційно вважається, що туризм, будучи вразливим перед різними кризами та потрясіннями (соціальними та природними), характеризується гарною адаптованістю до них та високою швидкістю відновлення. Однак, варто очікувати, що коронавірусна криза призведе до серйозної та довгострокової трансформації, здатної змінити структуру та тенденції міжнародного туризму [17].

Сьогодні обговорюються проблеми формування абсолютно нової туристичної парадигми розвитку і скоригованої з урахуванням пандемії «програми досліджень», яка розглядає економічні, політичні, поведінкові та інші аспекти функціонування туризму. У ці дослідження обов'язково має бути включена

розробка механізмів та моделей прогнозування та раннього реагування на кризи, методів достовірної оцінки їх масштабів, ефективної антикризової політики урядів та компаній [18].

Щодо заходів, які вжила Європа аби запобігти розповсюдженню пандемії коронавірусу, то в травні 2020 р. 75% країн було із закритими кордонами для міжнародних туристів, включаючи повітряні, морські та сухопутні кордони. Діяли деякі винятки – як правило, для громадян, мешканців, дипломатів та пасажирів з важливими туристичними цілями. Застосовувались такі проти-епідеміологічні обмежувальні заходи, як карантин або самоізоляція на 14 днів, заходи або запити медичних оглядів/довідок до або після прибуття.

У країнах ЄС вживались масштабні комплексні заходи щодо підтримки туристичної галузі як пріоритетної, для збереження зайнятості та розвитку економіки:

– прийняття глобальних галузевих протоколів з охорони праці та техніки безпеки;

– впровадження експрес-тестування для стримування поширення COVID-19 серед працівників туристичного сектору;

– продовження державної підтримки туристичного сектору щодо податкових пільг, стимулювання зростання ліквідності;

– реалізація заходів щодо захисту працівників тощо.

Також Агентством стратегічних ініціатив (АСІ) були досліджені заходи підтримки, які застосовувались в деяких європейських країнах для стабілізації туристичної галузі, зокрема:

– субсидування зарплат працівників. Наприклад, у Великобританії уряд вживав заходів підтримки туристичних дестинацій – кожна з них натомість мала зберегти персонал, що працював з клієнтами, та підтримати зв'язок туристичних організацій з ними. Майже 1,5 млн євро було виділено на фінансування організацій, зайнятих маркетингом туристичних напрямів.

– податкові канікули, пільги та відтермінування. Наприклад, у Німеччині туристичним компаніям було дозволено відстрочити податкові платежі до кінця 2020 р. [19].

18 березня 2020 р., Рада ЄС погодила виділення 37 млрд євро у рамках заходів для захисту економік блоку від впливу COVID-19. Ще 8 млрд євро було розподілено між підприємствам, які зазнали значних збитків через пандемію коронавірусу.

Рада керуючих Європейського центрального банку ухвалила рішення про запуск програми викупу цінних паперів на 750 млрд євро для підтримки фінансової стабільності в умовах поширення COVID-19. Рада ЄС з економіки та фінансів затвердила пропозицію Єврокомісії вперше в історії призупинити дію Пакту стабільності та зростання для підтримки економіки у відповідь на пандемію. Це рішення скасовує ліміт бюджетного дефіциту (не більше 3% ВВП) для країн співтовариства, дозволяючи урядам без обмежень брати кредити для надання допомоги бізнесу [19].

У червні 2021 р. багато країн ЄС відповідно до рекомендацій Європейської комісії почали поступово відкривати внутрішні кордони – насамперед для громадян країн ЄС. Наприклад, Чехія зняла обмеження на поїздки як своїх громадян до інших країн ЄС, так і для в'їзду громадян із цих країн. Це стосується тих країн-членів ЄС, які потрапляли, на думку чеських служб охорони здоров'я, до так званої «зеленої зони» (безпечні з епідеміологічного погляду). Ті, що прибували з так званої «жовтої зони», у тому числі з Франції, Італії та Іспанії повинні мати при собі медичний сертифікат про відсутність COVID-19. Франція відкрила свої кордони всім країн ЄС, а також для Андорри, Великобританії, Ісландії, Монако, Норвегії, Швейцарії та Ватикану. У разі Іспанії та Великобританії діяв двотижневий карантин [18].

Після вторгнення країни-агресора в Україну більшість країн зробили виключення для українців від ковідних правил в’їзду. А в період з березня до жовтня 2022 р. фактично всі країни Європи поступово скасували обмеження

на в'їзд пов'язані з Covid-19. Зауважимо, що в абсолютній більшості країн Європи ковідні обмеження на в'їзд скасовані не лише для українців, а для всіх. Часткові ковідні обмеження залишилися в Німеччині – тільки для тих, хто прилітає з Китаю. Загалом, станом на кінець 2022 р. в будь-яку країну Європи (за виключенням Білорусі і країни-агресора) можна в'їхати без вакцинації, без тестів і без карантину [20].

Щодо місця європейського туризму на міжнародному ринку, то за критерієм «туристичні прибуття» його частка у 2019 р. становила 51%, з експорту туристичних послуг (доходів від туризму) – 39%. Європа має дуже розвинену туристичну інфраструктуру (колективні засоби розміщення, тематичні парки, кафе та ресторани тощо) та велику кількість рекреаційних зон, сприятливих для розвитку різних видів туризму (пляжного, гірськолижного, екскурсійного тощо). Крім того, у Європі найвища концентрація міжнародних туристичних маршрутів, колосальні інвестиції в інфраструктуру, маркетинг та реклама, розвинені міжрегіональні зв'язки. Є країни, наприклад, Чехія чи Чорногорія, у яких туристичний сектор формує до половини всіх експортних надходжень [30].

Інакше кажучи, сучасна Європа – це найбільший туристичний ринок, що займає, за абсолютними показниками, лідируючі позиції серед інших макрорегіонів [30].

Найбільша частина європейського ринку (понад 75%) припадає на країни ЄС, основними центрами туризму якого є такі, як Франція, Іспанія, Італія та Німеччина. Зазначені країни також є світовими лідерами за туристичними прибуттями та доходами від туризму. До речі, сфера послуг є найважливішим сектором у країнах ЄС і становить 69,4 % від загального ВВП, порівняно з обробною промисловістю з 28,4 % та сільським господарством лише з 2,3% від загального ВВП. Частка туризму у ВВП ЄС у 2019 р. складала 13,6% (2141,4 млрд дол.), у 2020 р. – 7,3% (1133,2 млрд дол.), у 2021 р. – 8,4% (1450,1 млрд дол.) (рис. 1) [21; 22].

Хорватія є країною номер один в Європі, яка найбільше залежить від туризму, оскільки 25,8% її ВВП у 2019 р. припадало на цю галузь, а у 2021 р. – 16,1%. Далі

йдуть Греція, Португалія, Кіпр, Італія тощо (рис. 2). Ці країни в значній мірі покладаються на прибуток, який забезпечують туристи, і тому дохід від туризму має величезний економічний вплив на їхні країни [21].

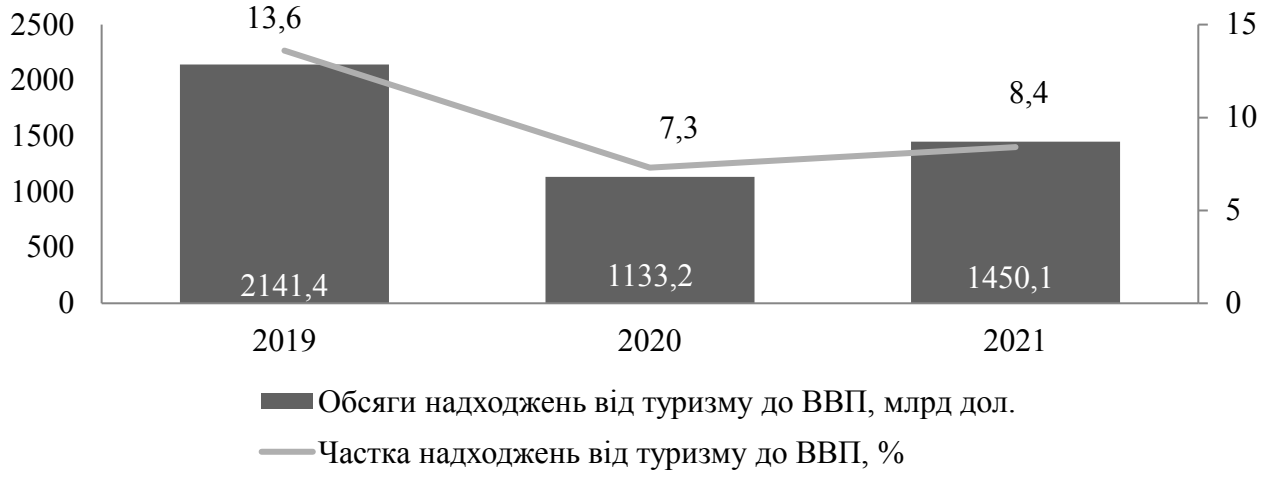

Рис. 1. Обсяги надходжень від туризму та їх частка у ВВП ЄС протягом 2019-2021 рр. [21; 22]

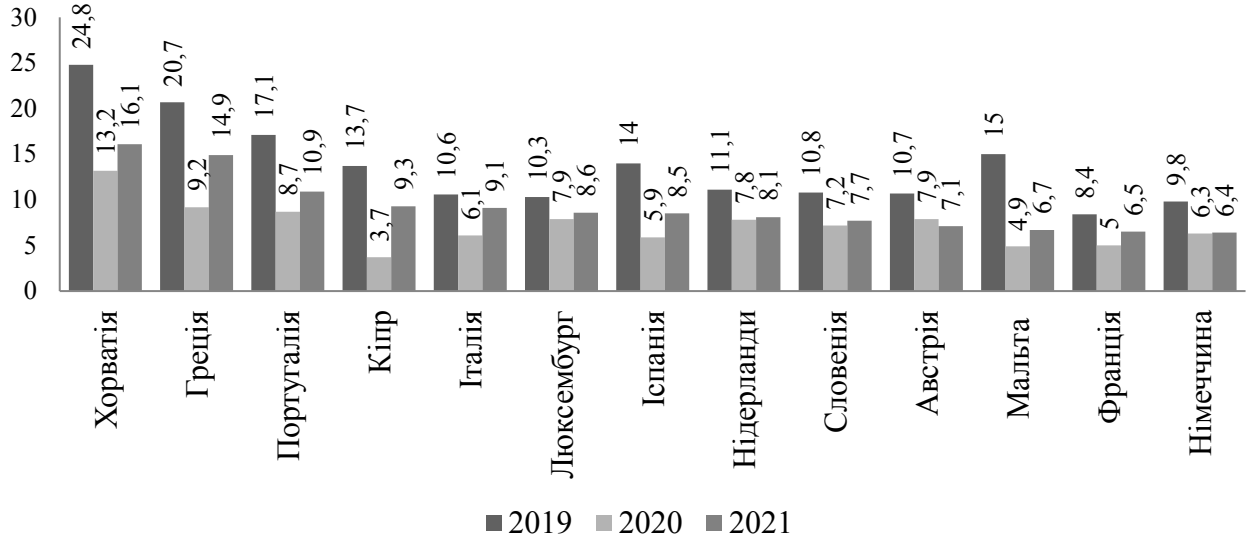

Рис. 2. Частка надходжень від туризму у ВВП країн ЄС протягом 2019-2021 рр. [21]

Водночас європейські країни щодо цього індикатора не можуть конкурувати зі світовими лідерами, такими як Макао (50,28% ВВП), Мальдіви (32,49%), Сейшели (27,22%). Така ситуація є цілком природною – європейська економіка диверсифікована; концентрація виключно на туризмі означала б відмову від

інших видів економічної діяльності у сфері виробництва та секторі послуг, що у сучасних умовах неможливо [30].

Криза 2020-2021 р. стала найсильнішим ударом по європейському туристичному ринку за всю його історію [30]. За оцінками UNWTO, у Європі у 2020 р., порівняно з 2019 р. (746,0 млн міжнародних прибуттів), спад міжнародних поїздок становив 68% до 241,9 млн міжнародних прибуттів, а у 2021 р. – на 59% до 303,1 млн міжнародних прибуттів (рис. 3) [23, 24].

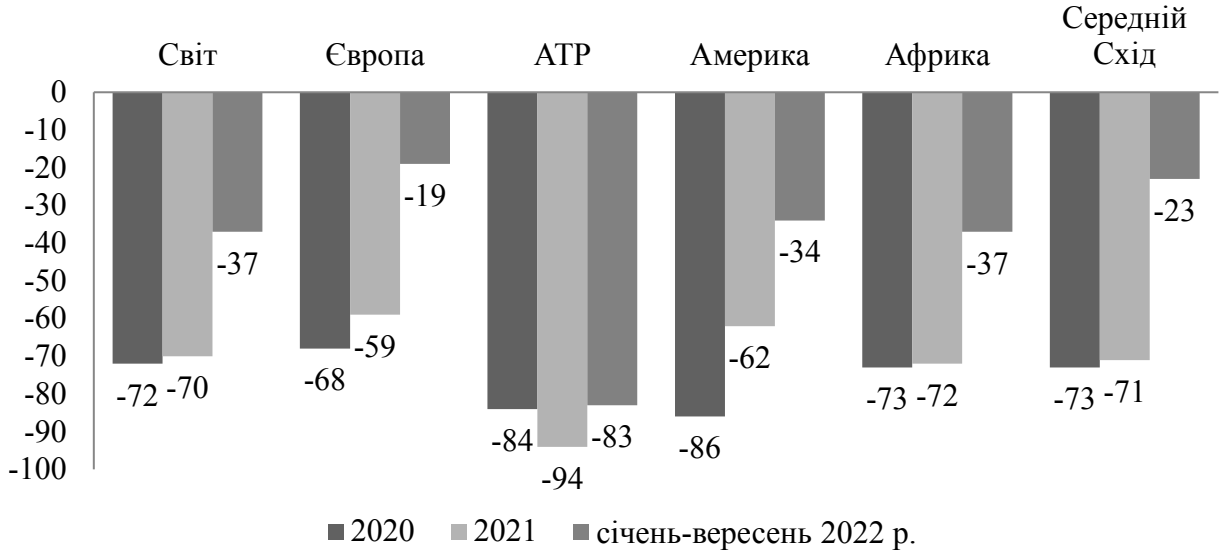

Рис. 3. Частка міжнародних прибуттів за регіонами світу протягом 2020-2022 рр., % зміни до 2019 р. [23]

Найбільше у 2021 р. прибуло до Південної Європи – 138,7 міжнародних туристів, далі йдуть Західна Європа – 87,6 млн прибуттів, Центральна/Східна Європа – 54,5 млн прибуттів та Північна Європа – 22,3 млн прибуттів [24]. Європа продовжує лідирувати в розвитку міжнародного туризму. У січні-вересні 2022 р. регіон прийняв 477 млн міжнародних туристів (68% від загальної кількості у світі), що склало 81% рівня до пандемії. Це більш ніж удвічі більше, ніж у 2021 р. (+126%), і результати сприяли сильному внутрішньорегіональному попиту та подорожам із США. Особливо високі показники Європи спостерігалися в третьому кварталі, коли кількість прибуттів досягла майже 90% від рівня 2019 р. [25].

Варто зауважити, що 2021 р. став ознакою початку відновлення подорожей і туризму регіону, оскільки його внесок в економіку відновився на 28% – це найшвидший темп відновлення серед усіх великих регіонів світу. Це значне зростання було підтримано зростанням витрат міжнародних відвідувачів на 23,9% і зростанням доходів від внутрішніх туристів на 34,2% (рис. 4) [26].

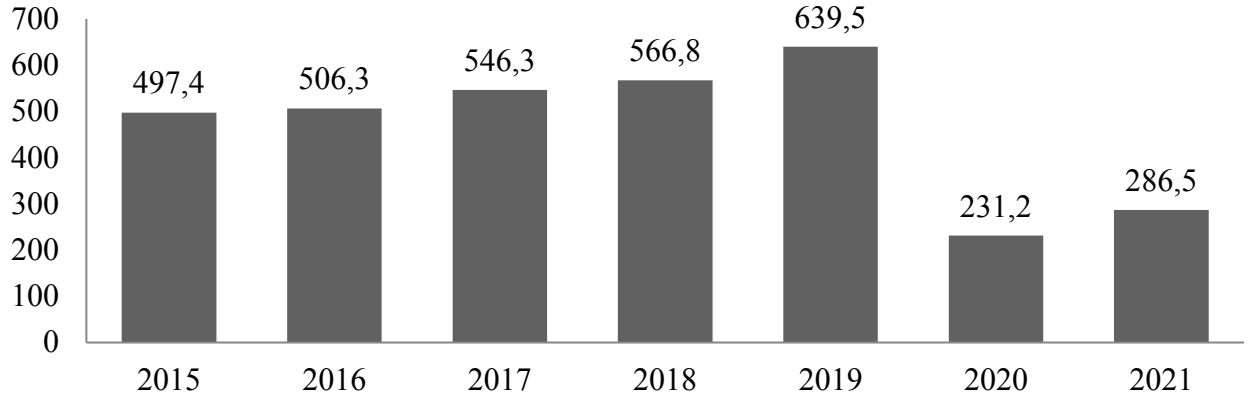

Рис. 4. Витрати на міжнародний туризм в Європі протягом 2015-2021 рр., млрд дол. [21; 26]

Як бачимо з рис. 4, витрати на міжнародний туризм в Європі протягом 2015-2019 рр. мали тенденцію до збільшення і досягли відмітки у 639,5 млрд дол., однак через пандемію коронавірусу у 2020 р. відбувся спад на 64% до 231,2 млрд дол. [26].

Обсяги доходів від міжнародного туризму у ЄС протягом 2016-2019 рр. мали тенденцію до збільшення і досягли відмітки у 572,2 млрд дол., однак у 2020 р. відбувся різкий спад до 233,8 млрд дол. При цьому частка європейського ринку у загальних світових обсягах доходів від туризму збільшилась і склала у 2020 р. 43% [26; 28].

Найбільші обсяги доходів від міжнародного туризму генерувала протягом 2017-2019 рр. Південна Європа – у 2019 р. цей показник склав 234,3 млрд дол. Однак, у 2020 р. найбільші обсяги доходів від міжнародного туризму припадали на регіон Західної Європи – 98,3 млрд дол., далі йшли Південна Європа – 75,8 млрд дол., Північна Європа – 33 млрд дол., Центральна та Східна Європа – 26,7 млрд дол. [27].

Що стосується зайнятості, у 2021 р. в Європі було створено 34,7 млн робочих місць, що становить 9,1% усіх робочих місць в економіці та збільшення на 1,6 млн робочих місць порівняно з 2020 р., однак, це менше рівня 2019 р. – 37,8 млн робочих місць [26].

Поїздки, пов'язані із відпочинком, переважали над бізнес-турами – 84% порівняно із 81% у 2019 р. Частка туристичних внутрішніх витрат у ЄС у 2021 р. склала 75%, порівняно із 64% у 2019 р. [21].

Франція є туристичним напрямком номер один у світі та найпопулярнішим туристичним напрямком у ЄС: за останніми даними, у 2018 р. до Франції прибули 89,4 млн туристів. У Франції є 37 об'єктів, занесених до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, оскільки визнано, що в ній є міста та об'єкти з високим культурним інтересом. Пляжі, пейзажі, їжа, мистецтво та культура роблять Францію ідеальним місцем для багатьох туристів. Далі йдуть Іспанія, Німеччина, Великобританія, Австрія, Греція, Португалія, Польща, Нідерланди (табл. 2) [27].

Таблиця 2

Провідні європейські країни за кількістю прибуттів та доходами від туризму станом на 2019 р. [27]

Країна	Прибуття, млн	Доходи, млрд дол.
Франція	89,4 (за останніми даними у 2018 р.)	63,8
Іспанія	83,5	79,7
Італія	64,5	49,6
Німеччина	39,6	41,8
Великобританія	39,4	52,7
Австрія	31,9	22,9
Греція	31,3	20,4
Португалія	24,6	20,5
Польща	21,2	13,7
Нідерланди	20,1	18,5

У 2021 р. такі європейські країни, як Греція, Туреччина, Італія та Іспанія, відчули значне відновлення внеску подорожей і туризму у ВВП. Збільшення обсягів надходжень від туризму у ВВП відбулось на 74,9%, 60,6%, 58,5% і 52,5%

відповідно. У Греції, Туреччині та Іспанії зростання було зумовлено в основному поверненням іноземних відвідувачів, оскільки уряди цих країн мінімізували обмеження на прибуття. У випадку з Італією, однак, зростання було спричинене зростанням витрат місцевих відвідувачів на 76,4% [26].

Незважаючи на те, що туристичний сектор довів, що він є однією з найбільш стійких галузей, він також залишається однією з найбільш вразливих у разі несприятливих подій. У 2019 р. індустрія подорожей і туризму внесла у ВВП Франції приблизно 211 млрд євро (табл. 3). Але у 2020 р. даний показник значно впав (на 49%) – до 108 млрд євро, що було пов'язано із пандемією COVID-19 [21].

Таблиця 3

Загальний внесок подорожей та туризму у ВВП європейських країн протягом 2019-2021 рр. [21]

Країна	2019	2020	2021
Франція, млрд євро	210,7	107,9	-
Іспанія, млрд євро	154,74	52,54	88,55
Італія, млрд євро	194,8	102,6	162,6
Німеччина, млрд євро	355,3	217,2	228
Австрія, млрд євро	44,3	30,3	28,8
Греція, млрд євро	38,2	15,5	27,2
Португалія, млрд дол.	41,4	19,2	25,5
Нідерланди, млрд євро	89,1	56,6	-
Великобританія, млрд фунтів	234,5	93,8	131,5

Варто зауважити, що багато міжнародних туристів відвідують Францію щороку (89,4 млн прибуттів за останніми даними у 2018 р.), що робить її одним із найкращих напрямків із найбільшою кількістю міжнародних туристів у світі. Витрати міжнародних туристів різко скоротилися (на 53%) через пандемію COVID-19 на території Франції у 2020 р. і склали 28,5 млрд євро, порівняно із 60,4 млрд євро у 2019 р. (табл. 4). Дохід від міжнародного туризму склав 26% від загального доходу від туризму у Франції у 2020 р. [21].

Якщо дивитися на кількість іноземних туристів, які прибули до паризьких готелів, окрім американців, які були найчисленнішими відвідувачами країни

протягом останніх кількох років, переважали європейці. У 2019 р. на британських туристів припало майже мільйон іноземних туристів, які прибули в готелі паризького регіону, за ними йдуть німецькі, італійські та іспанські туристи. У тому ж році середні щоденні витрати іноземних туристів у Парижі в основному припадали на проживання та харчування [21].

Таблиця 4

Витрати міжнародних туристів в країнах Європи протягом 2019-2021 рр. [21; 29]

Країна	2017	2018	2019	2020	2021
Франція, млрд євро	44,3	46,2	60,4	28,5	-
Іспанія, млрд євро	66,7	69,2	71,2	16,2	34,82
Італія, млрд євро	41,4	42,6	45,6	17,3	20,8
Австрія, млрд євро	12,8	14,2	13,8	7,8	-
Греція, млрд євро	17,1	18	20,5	5,5	13,1
Португалія, млрд дол.	21,6	24,4	24,6	9,0	11,7
Нідерланди, млрд євро	6,2	6,5	6,4	2,1	-
Великобританія, млрд фунтів	28,4	26,51	28,45	6,21	5,65

Вартість товарів і послуг, пропонованих туристичним сектором Іспанії, зросла на 68,5% у 2021 р. після падіння до 52,54 млрд євро в попередньому році. Незважаючи на позитивні тенденції відновлення в країні, індустрії туризму ще потрібно пройти певний шлях, перш ніж вона досягне рівня до пандемії. До кризи, викликаної коронавірусом, цей сектор був одним із провідних двигунів зростання іспанської економіки – внесок до ВВП у 2019 р. складав майже 155 млрд євро (табл. 3) [21].

Франція була провідною країною-донором в'їзного туризму в Іспанію у 2020 р. Хоча британські туристи в Іспанії традиційно були найбільшою групою відвідувачів у середземноморській країні, кількість мандрівників з Великобританії скоротилася майже на 15 млн у 2020 р. через труднощі, створені внаслідок пандемії COVID-19. При цьому, частка внутрішніх туристичних витрат була вищою, ніж частка міжнародних туристичних витрат у країні в 2020 р. [21].

Загальні витрати туристів-нерезидентів в Іспанії у 2021 році склали 34,82 млрд євро, порівняно із 16,2 млрд євро у 2020 р. – скорочення більш ніж

в 4 рази порівняно із попереднім роком [29]. Станом на грудень 2021 р. сектор подорожей і туризму в Іспанії все ще оговтувався від загальноекономічних збоїв, спричинених глобальною кризою охорони здоров'я. Місячні темпи зростання вкладень туризму в ВВП Іспанії були нижчими протягом 2020-2021 рр., порівняно з тим самим періодом 2019 р. Крім того, підприємства в цьому секторі повідомили про нижчі доходи з початку пандемії, з негативними темпами зростання доходів в іспанському туризмі протягом 2020-2021 рр. порівняно із аналогічним звітним періодом у 2019 р. [21].

Пандемія COVID-19 призвела до щорічного зниження більш, ніж на 70% кількості міжнародних туристів та екскурсантів в Іспанії у 2020 р. У порівнянні з 2000 р., 36,5 млн іноземних відвідувачів, зафіксованих у 2020 р., становлять зменшення більш ніж на 50%. У 2019 р. Іспанія була другим за популярністю міжнародним напрямком у світі [21].

Загальний внесок подорожей і туризму у ВВП Італії збільшився приблизно на 60 млрд євро у 2021 р. порівняно з попереднім роком після різкого падіння у 2020 р. через пандемію COVID-19 (на 47%) (табл. 3). У 2021 р. подорожі та туризм у країні згенерували 162,6 млрд євро. Незважаючи на значний щорічний приріст, цей показник залишився нижчим за допандемічний рівень. Загалом у 2021 р. частка ВВП Італії від подорожей і туризму становила приблизно 9%.

Після постійного зростання протягом 2015-2019 рр. витрати на міжнародний туризм в Італії різко знизилися в 2020 р. до 17,3 млрд євро, зменшившись приблизно з 45,6 млрд євро в 2019 р. (табл. 4). Хоча витрати на міжнародний туризм в Італії у 2021 р. збільшились на 3,5 млрд євро порівняно з попереднім роком, вони не досягли витрат, зафіксованих до глобальної кризи в галузі охорони здоров'я [21].

З початку пандемії популярність внутрішніх подорожей в Італії зросла. Якщо дивитися на розподіл поїздок італійців, приблизно дев'ять із десяти подорожей здійснювалися всередині країни у 2021 р. Тим часом, згідно з опитуванням у березні 2022 р., яке вивчало наміри подорожувати італійців в наступні шість місяців, 44% респондентів мали намір подорожувати всередині країни [21].

Можна простежити, що внесок туристичного сектору у ВВП Німеччини у 2020 р. зменшився на 46,9%, а у 2021 р. – збільшився приблизно на 5% і склав 228 млрд євро порівняно з попереднім роком. Незважаючи на щорічний приріст, ця цифра залишилася набагато нижчою за рівень до пандемії. У Німеччині дохід від міжнародного туризму становив 19,6 млрд євро у 2020 р.

До пандемії внесок сектору подорожей і туризму Великобританії у ВВП становив 9,9% (234,5 млрд фунтів стерлінгів) у 2019 р. (табл. 3). Але у 2020 р. відбувся спад до 93,8 млрд фунтів стерлінгів, що становило приголомшливі втрати на 60% у порівнянні з глобальним падінням на 50%. У 2021 р. приблизно 131,5 млрд британських фунтів валового внутрішнього продукту країни було створено, прямо чи опосередковано, цим сектором. Великобританія, яка у 2021 р. займала дев'яте місце за загальним внеском подорожей у світову економіку, досягла темпів зростання на 40,3%, випереджаючи показник ВВП та європейського сектору подорожей і туризму. Це зростання було повністю підтримано збільшенням доходів від внутрішніх відвідувачів на 57,5%. Темпи приросту були б більшим, якби триваючі обмеження на подорожі по всьому світу та поширення штампу Omicron не знизили попит на подорожі.

Через пандемію COVID-19 кількість міжнародних туристів у всьому світі скоротилася. У 2021 р. кількість в'їзних туристів до Великобританії становила близько семи мільйонів, тоді як до кризи в галузі охорони здоров'я вони складали майже 41 млн. Наприклад, у 2019 р. двома найбільшими донорами туристів для Великобританії були США та Франція, з яких прибуло 4 млн та 3 млн відвідувачів відповідно. У 2020 р. кількість прибулих із США впала на 78%, а кількість відвідувачів із Франції – на 69%. У 2021 р. ці показники скоротилися ще на 58% і 67% відповідно, що завадило відновленню подорожей і туризму Великобританії [21].

Не дивно, що разом із різким зменшенням кількості міжнародних мандрівників скоротилися витрати. Наприклад, витрати мандрівників із США на подорожі склали 783 млн британських фунтів стерлінгів у 2021 р., скоротившись на 81% порівняно з 2019 р. Водночас кількість виїзних туристичних візитів

збільшилася з Великобританії і становила приблизно 19 млн у 2021 р., що є найнижчим показником за останні десять років. Окрім обмеження міжнародного туризму, пандемія також вплинула на внутрішні подорожі, оскільки були введені накази залишатися вдома, щоб контролювати поширення вірусу. У 2021 р., хоча загальні витрати на внутрішній туризм у Великобританії зросли майже на 68%, порівняно з 2020 р., їй ще не вдалося наздогнати показники до пандемії. Витрати на міжнародний туризм у Великобританії значно збільшились у 2022 р., порівняно з попереднім роком, та склали майже 26 млрд британських фунтів стерлінгів [21].

Через кризу в галузі охорони здоров'я внесок подорожей і туризму на ринку праці Великобританії також зазнав спаду, оскільки цей сектор забезпечував майже 4,3 млн робочих місць у 2019 р. та 4,1 млн у 2021 р. [21].

Якщо зосередитися на міжнародних подорожах британців, то Іспанія, США та Франція визнаються лідерами за відвідуваннями станом на червень 2022 р. З іншого боку, згідно з опитуванням у червні 2022 р., південний захід став провідним регіоном для літнього відпочинку у Великобританії. Тим часом 38% опитаних британців завжди шукали найдешевші пропозиції, коли планували подорож. Відповідно до результатів опитування, проведеного в березні 2022 р., особисті фінанси та зростання вартості поїздок за кордон вважаються основними перешкодами для поїздок за кордон із Великобританії [21].

Загальний внесок подорожей і туризму у ВВП Австрії різко скоротився в 2020 р. порівняно з попереднім роком до 30,3 млрд євро, а потім ще більше знизився в 2021 р. до 28,8 млрд євро – на 35% порівняно з 2019 р. (табл. 3). Витрати від міжнародного туризму у Австрії демонстрували приріст протягом 2015-2018 рр. на 20%, спостерігалось зниження витрат у 2020 р. на 43,5%, у порівнянні з 2019 р., до 7,8 млрд євро (табл. 4). Щодо кількості прибуттів до Австрії протягом останніх років, то також можна спостерігати позитивну динаміку із приростом у декілька відсотків до 2020 р., а у 2020 р. зниження відбулося на 55% [21].

Загальний внесок подорожей і туризму у ВВП Греції збільшився приблизно на 75% у 2021 р., порівняно з попереднім роком, після різкого падіння у 2020 р. через пандемію коронавірусу (на 60%). Загалом у 2021 р. подорожі та туризм у країні принесли, прямо чи опосередковано, 27,2 млрд євро, порівняно із 15,5 млрд євро у 2020 р. (табл. 3). Незважаючи на значне щорічне зростання, ця цифра залишалася нижчою за рівень до пандемії [21].

Витрати міжнародних туристів у Греції відновилися у 2021 р. після різкого падіння в перший рік пандемії коронавірусу. Загалом у 2021 р. витрати на в'їзний туризм у країні склали 13,1 млрд євро, порівняно із 5,5 млрд євро у 2020 р., але залишалися нижчими за рівень до пандемії (табл. 4). Показник прибуття туристів до Греції також зростав до 2019 р., поки в 2020 р. не відбувся спад на 80% [21].

2019 р. був піковим роком по відвідуванню Португалії, нараховуючи понад 17 млн туристів за весь рік. Але у 2020 р. відбулося значне зниження на 77%. У 2021 р. загальний внесок подорожей і туризму у ВВП Португалії відновився на понад 30% до 25,5 млрд дол., але це нижче показника 2019 р. у 41,4 млрд дол. Крім того, у 2021 р. іноземні гості в Португалії витратили приблизно 11,7 млрд дол. під час своїх подорожей, на додаток до 2 млрд дол., витрачених на транспорт [21].

Загальна кількість туристів, які відвідали Нідерланди, щорічно зростала протягом 2014-2019 р. У 2019 р. Нідерланди прийняли близько 20 млн міжнародних мандрівників, що втричі більше показника 2020 р. До пандемії коронавірусу загальний внесок подорожей і туризму у ВВП Нідерландів становив близько 89 млрд євро. У 2020 р., з початком кризи в галузі охорони здоров'я, ця цифра впала до 56,6 млрд євро (на 46%) [21].

Загальні витрати на туризм у Нідерландах (включно з в'їзними та внутрішніми витратами) у 2020 р. склали приблизно 46,5 млрд євро, різко впавши порівняно з попереднім роком через пандемію коронавірусу. Загалом внутрішній туризм зазнав найбільших витрат у 2020 р., досягнувши близько 32 млрд євро [21].

Причина популярності Європи як туристичного регіону зумовлена високим рівнем розвитку туристичної інфраструктури та наявністю багатого культурно-

історичного потенціалу. На території країн-учасниць ЄС розвиваються всі види туризму, починаючи від класичних, таких як культурно-пізнавальний (екскурсійний) та рекреаційний, і закінчуючи екстремальним. Різноманітний також ціновий діапазон. Люди з різним рівнем доходу можуть підібрати для себе відповідний туристичний продукт. Основні чинники розвитку європейського ринку туристичних послуг представлені на рис. 5.

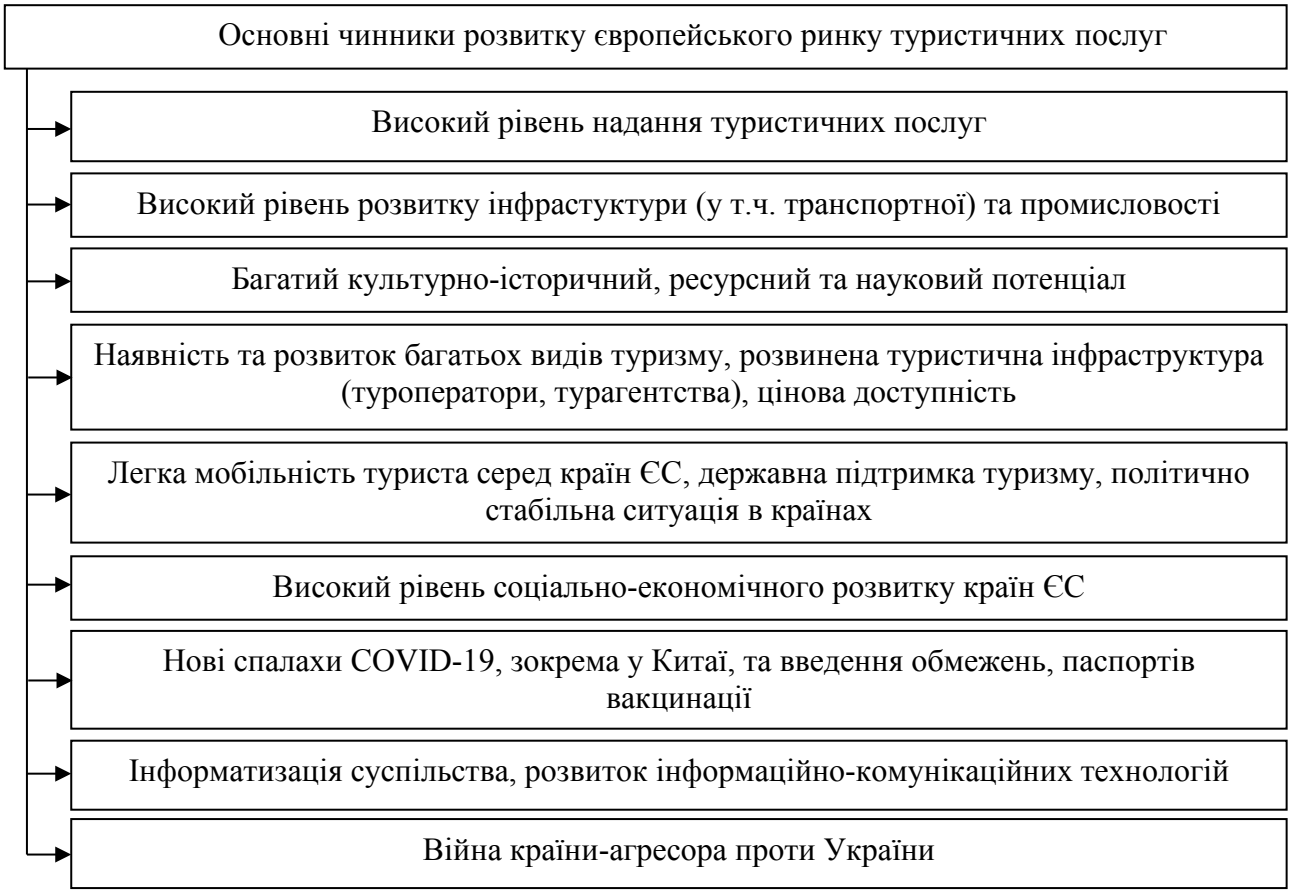

Рис. 5. Основні чинники розвитку європейського ринку туристичних послуг

В останні роки виразно простежується тенденція до посилення заходів щодо охорони навколишнього середовища. Європа в цілому характеризується порівняно високими стандартами рівня життя людей та їхньої освіти. Ці фактори пояснюють підвищену увагу до питань охорони навколишнього середовища на території країн ЄС з метою так званого сталого розвитку туризму, насамперед екологічного. Він розглядається як альтернатива масовим формам туризму, оскільки в ідеології такої подорожі закладена відповідальність перед довкіллям [31].

У країнах ЄС екотуристи часто відвідують національні парки своїх країн. Однією з найважливіших функцій національних парків є забезпечення відпочинку та здоров'я місцевого населення, тому в структурі туристичного потоку помітно переважають внутрішні туристи. Частка іноземців зведена до мінімуму (в останні роки, щоправда, у національних парках країн ЄС спостерігається зростання частки прибутих із сусідніх держав).

Екотуризм повинен забезпечувати прямі фінансові вигоди для природоохоронних проєктів та захисту навколишнього середовища, або безпосередньо через оплату турів, вхідні внески та пожертвування, або опосередковано через податки на проїзд чи проживання. Також фінансові переваги екотуризму мають поширюватися не лише на збереження природної спадщини, а й на місцеве населення [31].

Обсяги світового ринку екотуризму у 2020-2021 рр. зменшились, порівняно із 2019 р., але очікується зростання до 333,8 млрд дол. у 2027 р. [32; 33].

Ще одна тенденція пов'язана з тим, що більшість європейців мешкають у густонаселених урбанізованих районах. Це значною мірою зумовило переваги європейців у сільському туризмі, який представляє особливий вид, що поєднує форми організованого та неорганізованого відпочинку людей у сільській місцевості з метою залучення до природи, знайомства із традиціями ведення сільського господарства. В даний час цей вид туризму практикується у всіх європейських країнах, однак рівень його розвитку в кожному конкретному випадку є різним. У цьому сегменті європейського ринку проявляються три основні лідери – Франція, Німеччина та Великобританія, які були і першопрохідниками у цьому виді. Крім того, сільський туризм активно розвивається у таких країнах ЄС, як Іспанія, Італія, Данія та Швеція. Румунія стала важливим його центром на загальноєвропейському рівні. Успішно вже кілька років існує сільський туризм у Польщі, за статистичними даними щорічно його послугами користуються понад 500 тис. осіб. Держава надає підтримку сільському туризму, зокрема шляхом кредитування сільських господарств.

Саме ці перелічені фактори можна віднести до природно-географічних факторів, які допомагають європейським країнам бути на вершині популярності. До історичних можна віднести те, що формування сучасної політичної карти Європи було тривалим, складним періодом та досить захоплюючим.

До соціально-економічних факторів можна віднести те, що найбільш високий у світі рівень розвитку промисловості, сільського господарства, транспорту, сфери послуг, науковий та культурний потенціал саме у європейських країнах, а також розвиток інтеграційних процесів між країнами, в межах яких встановлено свободу руху товарів, послуг, капіталу, людей, єдину грошову систему та низку інших сприятливих умов для функціонування економіки туризму.

Також досить розвиненим є діловий туризм, підвидом якого є MICE-туризм – діловий туризм, пов'язаний з організацією та проведенням корпоративних заходів. Щоб зрозуміти, що за заходи маються на увазі, розшифруємо англійську абревіатуру: Meetings – корпоративні зустрічі, Incentives – тимбілдінги та мотиваційні тури для співробітників, Conferences – ділові конференції, з'їзди, форуми, семінари, Events – виїзні корпоративні свята [34]. Цілі MICE-туризму:

– провести переговори чи зустрічі з діловими партнерами;

– взяти участь у професійних заходах;

– встановити ділові контакти із новими партнерами;

– відправити співробітників на навчання чи тренінг;

– провести тімбілдінг;

– відправити співробітників у заохочувальний чи мотиваційний тур;

– провести прес-тур: наприклад, привезти журналістів або блогерів на виробництво чи новий офіс, розповісти про свою компанію, встановити зв'язки;

– привернути увагу до бренду інвесторів, партнерів чи клієнтів, організувавши виїзний іміджевий захід [35].

Кожен рік у світі здійснюється приблизно 150 млн бізнес-поїздок, з яких 60 млн припадає на країни Європи. За кількістю витрат та прибутків від ділового

туризму європейський регіон займає перше місце в світі. Частка ділових мандрівників у загальному потоці туристів Європи (аналогічно в усьому світі) становить лише 20%, проте на них припадає 60% обороту промисловості.

Діловий туризм є одним із найбільш економічно ефективних видів туризму у світі. Так, близько 50% доходів авіакомпаній, приблизно 60% доходів готелів, і понад 70% доходів автопрокатних компаній створюється за рахунок обслуговування саме цієї категорії туристів. Ще одна особливість цього сектора – зростання попиту на комбіновані програми, які поєднують 3-4 дні роботи та 1-3 дні заохочувального відпочинку. Бізнес-туристи – ефективні клієнти для готелів та турфірм. 55-60% готельних номерів у всьому світі бронюють бізнесмени та менеджери фірм. Для порівняння, добові витрати делегатів різноманітних ділових зустрічей, конгресів, симпозіумів тощо перевищують 345 дол., а звичайний турист витрачає за день у середньому 100-200 дол. [36].

Через вплив пандемії витрати на діловий туризм в Європі різко впали у 2020 р. порівняно з попереднім роком. Загалом, Німеччина була європейською країною, яка зафіксувала найвищий показник у 2020 р., – витрати на відрядження становили 36 млрд дол., впавши з 66,5 млрд дол. у 2019 р. Великобританія зайняла друге місце за величиною витрат на діловий туризм у Європі в 2020 р. – понад 23 млрд дол. [37].

Світ також повертається до нормального життя після пандемії COVID-19. Більшість обмежень на подорожі зменшуються або скасовуються взагалі. Ділові мандрівники тепер повертаються до Європи для зустрічей, конференцій тощо. Хоча кількість відвідувачів все ще не така висока, як у 2019 р., статистика ділових мандрівників демонструє тенденцію до зростання.

У 2021 р. ділові та професійні поїздки склали 15% міжнародних туристів у країнах ЄС та 12% у країнах за межами ЄС. 91,7 млн міжнародних туристів відвідали Європу з метою ділових та професійних зустрічей, у т. ч. 77,1 млн в ЄС. Глобальні ділові та професійні поїздки склали 176 млн із загальної кількості 1239 млн [37].

Все це говорить про те, що економічний ефект від туристичної індустрії є дуже важливим для європейських країн. Також, туризм – важлива частина стратегії ЄС щодо створення робочих місць та забезпечення сталого зростання [38].

Крім природних та культурних аспектів велику роль у туристичному потенціалі ЄС відіграє високий рівень соціально-економічного розвитку країн, і навіть високий рівень соціального захисту.

Як зазначено UNWTO, основні сильні сторони Європи включають її інфраструктуру, культуру, різноманітність на порівняно невеликій території та можливість подорожувати без перепон в межах Шенгенської зони [39].

Туристична стратегія ЄС включає чотири пріоритетні напрямки діяльності:

– моделювання конкурентоспроможності в європейському туристичному секторі;

– сприяння розвитку сталого, відповідального та якісного туризму;

– консолідація іміджу і профілю Європи як сукупності стійких і високоякісних напрямків;

– максимізація потенціалу фінансової політики та інструментів ЄС для розвитку туризму [40].

Хоча протягом пандемії європейський туристичний сектор навчився долати невизначеності та проблеми та туристичний сектор в Європі неухильно відновлюється після COVID-19, тим не менш, європейському туризму доведеться зберігати цю стійкість протягом усього наступного року, оскільки Європа продовжує стикатися зі значними наслідками російсько-української війни. Інститути ЄС мають продовжувати надавати достатню та своєчасну фінансову допомогу та іншу підтримку сектору, особливо напрямам, які сильно залежать від туризму з країни-агресора та України [41].

COVID-19 стає основним чинником, що впливає на плани поїздок споживачів. Завдяки вакцинам і бустерам COVID-19, а також санітарним протоколам та сертифікатам, міжнародні мандрівники тепер менше вагаються щодо подорожей Європою. Багато країн, таких як Іспанія, Франція та Італія, скасували вимогу про тестування на COVID-19 перед поїздкою за умови наявності вакцинації.

В результаті цих дій Західна Європа, за результатами 2022 р. стала найпривабливішим для подорожей регіоном у світі, хоча й на 24% нижче за рівень 2019 р. Також протягом 2022 р. трансатлантичні подорожі між США та Європою були одним із ключових факторів відновлення європейського туристичного сектору [41].

Також російсько-українська війна призводить до скорочення поїздок з обох ринків. Вплив війни найбільше зашкоджує таким напрямам, як Кіпр, Чорногорія, Латвія, Фінляндія, Естонія та Литва [41].

Більше того, війна в Україні може вплинути на ставлення до подорожей до Європи із зарубіжних ринків. Нещодавнє опитування, проведене MMGY Travel Intelligence, показує, що 62% пасажирів із США, які планують відвідати Європу, висловили стурбованість з приводу того, що війна в Україні пошириться на прилеглі країни, що вдвічі перевищує кількість респондентів, які зазначили стурбованість щодо поширення COVID-19 [41].

Хоча відновлення даного ринку вже почалось, його зростання до рівня 2019 р. очікується не раніше 2024-2025 рр. Протягом 2022-2032 рр. сектор туризму в Європі зростатиме в середньому на 3,3% на рік. При цьому в Північній Європі сектор туризму відновиться швидше, натомість, у Східній Європі – не раніше 2025 р. через залежність даного регіону від російських та українських туристів. Також протягом 2021-2022 рр. почали відновлюватись внутрішньоєвропейські туристичні потоки і прогнозується, що у 2025 р. вони перевищать рівень 2019 р.

Майбутній туристичний попит, ймовірно, буде зумовлений зростанням екологічної обізнаності, розширеним використанням цифрових послуг і нових технологій, переходом до більш персоналізованого досвіду подорожей, добробутом і кращою взаємодією з місцевими громадами та культурою, а також зростаючою стурбованістю щодо безпеки та охорони здоров'я [42].

Варто зауважити, що ще у 2020 р. європейські країни погодили програму екстреного кредитування на 540 млрд євро та план відновлення (NextGenerationEU) для рівномірного виходу різних регіонів ЄС із кризи COVID-19 та модернізації економіки, більше третини інвестицій якого буде направлено на фінансування

цілей європейського «зеленого курсу» до 2050 р. [43]. Крім того, у 2022 р. Рада ЄС затвердила порядок денний для туризму до 2030 р., відповідно до якого країни-члени ЄС мають: обмінюватися знаннями та найкращими практиками, сприяти створенню стійкості туристичної екосистеми між секторами та різними державними та приватними суб'єктами, сприяти зеленому переходу туристичної екосистеми, сприяти цифровому переходу в туризмі та підтримувати індустрію туризму та стале управління напрямками, підтримувати розробку та впровадження інновацій у туристичному секторі, працювати над покращенням доступності статистики та сумісного обміну даними на всіх рівнях, пов'язаних з екосистемою туризму, підтримувати розвиток якості освіти та навичок у туристичній сфері, сприяти доступності туристичних послуг для всіх груп з особливими потребами, у своїй політиці враховувати вплив туризму на якість життя місцевих громад тощо [44].

Європейський ринок є одним із найпривабливіших регіонів світу. Чинниками популярності даного регіону є дійсно високий рівень надання послуг та різні цінові категорії, швидкий розвиток та різноманітність інфраструктури, багатий культурно-історичний потенціал, розвиток різних видів туризму, високий рівень соціально-економічного розвитку країн ЄС, а також розвиток технологій, цифрової економіки тощо. У 2020 р. європейський туристичний ринок зазнав найбільшого спаду за всю історію, однак 2021 р. став роком відновлення туристичного сектору. При цьому саме в країнах Європи спостерігалось найбільше зростання показників міжнародних прибуттів туристів, внутрішнього туризму, доходів даного сектору тощо. Тому подальші наукові дослідження будуть пов'язані із визначенням перспективних напрямків розвитку європейського туристичного ринку.

Список використаних джерел

1. Міжнародний туризм: навчальний посібник для студентів спеціальності 8.14010301 «Туризмознавство»; Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника / укладачі В. С. Великочий, О. І. Дутчак, В. В. Шикеринець. Івано-Франківськ: Видавець Кушнір Г. М., 2015. 254 с.

2. Туристична діяльність: облік та оподаткування. URL: http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100005703-turistichnadiyalnist-oblik-ta-opodatkuvannya
3. Мальська М. П., Худо П. В., Занько Ю. С. Організація туристичного обслуговування: підручник. Київ Знання, 2011. 275 с.
4. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Все про туризм – освітній портал. URL: https://tourlib.net/books_ukr/kyfjak_3.htm (дата звернення: 15.01.2023).
5. Основні види туризму та їх характеристика. TourKazka. URL: https://tourkazka.com/osnovni-vydy-turyzmu-ta-yikh-kharakterystyka/ (дата звернення: 15.01.2023).
6. Даниленко-Кульчицька В. А. Особливості розвитку міжнародного туризму у світі. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2011. Вип. 20(1). С. 388-392.
7. Миронов Ю. Б. Маркетинг в туризмі: конспект лекцій. Все про туризм – освітній портал. URL: https://tourlib.net/books_ukr/mark_tur06.htm (дата звернення: 16.01.2023).
8. Летуновська Н. Є., Люльов О. В. Маркетинг у туризмі: підручник. Суми: Сумський державний університет, 2020. 270 с. І
9. Опорний конспект лекцій. Дрогобич: ДДПУ ім. І. Франка, 2005.
10. Заячковська Г. Критерії сегментування ринку міжнародних туристичних послуг. *Економічний аналіз*. 2011. Випуск 9. С. 115-118.
11. Гончаренко Н. І., Скляренко Я. Теоретико-методологічні основи дослідження туристичної політики Європейського Союзу. *Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. Випуск 6. С. 161-166.
12. Лебедєв І. В. Нормативно-правове регулювання діяльності туристичних підприємств в Європейському Союзі. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 45. 2020. С. 121-127. https://doi.org/10.32843/infrastruct45-20
13. Opinion of the European Economic and Social Committee on Tourism policy in the enlarged EU. URL: https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServdo?uri=OJ:C:2005:255:0014:0021:EN:PDF (дата звернення: 18.01.2023).
14. Why are we vaccinating children against COVID-19. URL: https://pdf.sciencedirectassets.com/277811/1-s2.0 (дата звернення: 18.01.2023).
15. COVID-19 and tourism tourism in pre-pandemic times. UNWTO. URL: https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020 (дата звернення: 19.09.2022).
16. Шуканова А. А., Федій О. А., Шуканов П. В. Особливості пристосування до умов пандемії суб'єктів туристичної діяльності. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 18/2021. С. 19-24. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.18.19
17. Tourism Facing a Pandemic. From Crisis to Recovery. URL: https://www.academia.edu/43499550/Tourism_Facing_a_Pandemic_From_Crisis_to_Recovery (дата звернення: 19.01.2023).
18. Weidmann, S., Filep, S., & Lovelock, B. (2022). How are tourism businesses adapting to COVID-19? Perspectives from the fright tourism industry. *Tourism and Hospitality Research*, 23(1), 121-126. https://doi.org/10.1177/14673584221085217
19. COVID-19: Measures to Support Travel and Tourism. URL: https://www. unwto.org/covid-19-measures-to-support-traveltourism (дата звернення: 20.01.2023).
20. Країни Європи які відкриті для українців. Карта та список (оновлено 8 жовтня). Lowcost Avia. 2022. URL: http://lowcostavia.com.ua/open-eu-karta-i-spysok-dlia-ukrainy/ (дата звернення: 21.01.2023).
21. Trending statictics. Statista. 2022. URL: https://www.statista.com/ (дата звернення: 28.01.2023).
22. DataBank: World Development Indicators. The World Bank Group. URL: http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&country=EUU&series=&period=# (дата звернення: 28.01.2023).

23. Tourism recovery gains momentum as restrictions ease and confidence returns. World Tourism Organization (UNWTO). 2022. URL: https://www.unwto.org/news/tourism-recovery-gains-momentum-as-restrictions-ease-and-confidence-returns (дата звернення: 28.01.2023).
24. UNWTO World Tourism Barometer: September 2022. URL: https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2022-09/UNWTO_Barom22_05_Sept_EXCERPT.pdf?VersionId=pYFmf7WMvpcfjUDuhNzbQ_G.4phQX79q (дата звернення: 29.01.2023).
25. Tourism recovery accelerates to reach 65% of pre-pandemic levels. UNWTO. 2022. URL: https://www.unwto.org/taxonomy/term/347 (дата звернення: 29.01.2023).
26. TRAVEL & TOURISM. ECONOMIC IMPACT 2022. World Travel & Tourism Council. 2021. URL: https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/ EIR2022-Global%20Trends.pdf (дата звернення: 03.02.2023).
27. UNWTO World Tourism Barometer - Statistical annex, May 2021. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/envir_e/unwto_barom21.pdf (дата звернення: 05.02.2023).
28. View European Union's Tourism Revenue from 1999 to 2019. CEIC Data. URL: https://www.ceicdata.com/en/indicator/european-union/tourism-revenue (дата звернення: 06.02.2023).
29. International tourism closes 2021 with a 64.4% increase in visitors and a 76% rise in spending. La Moncloa. 2022. URL: https://www.lamoncloa.gob.es/lang/en/gobierno/news/Paginas/2022/20220202_frontur-egatur.aspx (дата звернення: 07.02.2023).
30. Тараненко Г. Г. Розвиток туризму в сучасних умовах: реалії та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9902. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.90
31. USA today network. URL: https://traveltips.usatoday.com/aims-objectives-ecotourism-108341.html (дата звернення: 10.02.2023).
32. Market size of the ecotourism sector worldwide in 2019, with a forecast for 2027. Statista. URL: https://www.statista.com/statistics/1221034/ecotourism-market-size-global/ (дата звернення: 11.02.2023).
33. Ecotourism and Sustainable Tourism Statistics 2022. Radical Storage. 2022. URL: https://travel.radicalstorage.com/ecotourism-statistics/ (дата звернення: 14.02.2023).
34. MICE-туризм: що це таке? OneTwoTrip for Business. URL: https://b2b.onetwotrip.com/blog/trends/chto-takoe-mice-turizm (дата звернення: 15.02.2023).
35. The Impact of Coronavirus on Europe's Convention Sector 2021. Summary by the Strategic Alliance of the National Convention Bureaux of Europe from a report by Tourism Economics. URL: https://convention-europe.com/wp-content/uploads/2021/05/Impact_corona_European_Convention_sector.pdf (дата звернення: 15.02.2023).
36. Офіційний сайт WTTC (The World Travel & Tourism Council). URL: https://wttc.org/ (дата звернення: 15.02.2023).
37. European Union Tourism Revenue. URL: https://www.ceicdata.com/ en/indicator/european-union/tourism-revenue (дата звернення: 18.02.2023).
38. На країни Європи припадає понад 40 відсотків усіх туристів у світі. ООН. 2022. URL: https://news.un.org/ru/story/2018/04/1329262 (дата звернення: 18.02.2023).
39. 6 Best Ecotourism Destinations in Europe. AirportTransfer. 2021. URL: https://airporttransfer.com/blog/6-best-ecotourism-destinations-in-europe (дата звернення: 19.02.2023).
40. Tourism and the European Union. Recent trends and policy developments. European Parliament. CEIC Data. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/568343/EPRS_IDA(2015)568343_EN.pdf (дата звернення: 20.02.2023).

41. European tourism to remain resilient in 2022. Russell Publishing Limited. URL: https://www.internationalairportreview.com/news/176783/european-tourism-to-remain-resilient-in-2022/ (дата звернення: 20.02.2023).
42. EU Support to tourism. Need for a fresh strategic orientation and a better funding approach. European Court of Auditors. 2021. URL: https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr21_27/sr_eu-invest-tourism_en.pdf (дата звернення: 20.12.2022).
43. Офіційний сайт Європейської комісії. URL: https://ec.europa.eu/info/ (дата звернення: 09.12.2022).
44. Council conclusions on 'European Agenda for Tourism 2030'. Council of the European Union. Brussels, 1 December 2022. URL: https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15441-2022-INIT/en/pdf (дата звернення: 14.12.2022).

АНОТАЦІЇ

УДК 336.2

Рецензент:
Семенча І. Є.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри економіки,
підприємництва та управління підприємствами
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

О. О. Байлова

УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Досліджено впровадження на вітчизняних підприємствах системи бюджетування, яка пов'язана зі стратегічними цілями діяльності підприємства та дозволяє визначати роль кожного бізнес-процесу в їх досягненні. Ці дослідження зумовлені актуальністю і своєчасністю впровадження систем бюджетування на підприємстві, про що свідчить аналіз теоретичних і методичних розробок вітчизняних і зарубіжних авторів, а також накопиченого практичного досвіду застосування бюджетування. Впровадження системи бюджетування було успішно реалізовано на багатьох українських підприємствах, що сприяло поліпшенню їхнього фінансового стану, а також скороченню часу на прийняття управлінських рішень у галузі економіки та фінансів.

Ключові слова: бюджетування, планування, підприємство.

The article examines the implementation of a budgeting system at domestic enterprises, which is related to the strategic goals of the enterprise and allows determining the role of each business process in their achievement. These studies are determined by the relevance and timeliness of the implementation of budgeting systems at the enterprise, as evidenced by the analysis of theoretical and methodological developments of domestic and foreign authors, as well as the accumulated practical experience of budgeting. The implementation of the budgeting system was successfully implemented at many Ukrainian enterprises, which contributed to the improvement of their financial condition, as well as to the reduction of time for making management decisions in the field of economy and finance.

Keywords: budgeting, planning, entrepreneurship.

УДК 737.3:94 (477)

Рецензент:
Могилова А. Ю.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри маркетингу
та міжнародного менеджменту
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

О. І. Бобирь, Н. М. Бондаренко

ВПЛИВ ФІНАНСОВИХ КРИЗ НА ЕКОНОМІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Розглядаються аспекти впливу фінансових криз на економічні зміни в сфері бізнесу в Україні, проаналізовано етапи еволюції криз і зроблено узагальнення щодо започаткування Центральним банком Данії в 2012 році «старіючих» гезелівських грошей як заходу мінімізації наслідків фінансової кризи і для розкладення кризових збитків на плечі банківських вкладників до Центробанку. Також охарактеризовано фінансову модель «народної економіки», а також вивчено і запропоновано модель народних громад для мінімізації наслідків сучасної світової фінансової кризи і військової кризи. Крім того, запропоновано ряд заходів для покращення фінансово-господарського становища в нашій державі, як от: надання податкових пільг для малого бізнесу на протязі перших 5 років роботи для пожвавлення вітчизняної економіки, введення заборони на кризові прибутки (за виключенням підприємств споживчої сфери); проведення широкої роз'яснювальної волонтерської роботи стосовно небезпеки монополізму і концентрації капіталів.

Ключові слова: фінансова криза, фінансова модель «народної економіки», економічне диво Вергеля, винагорода за трудову інвестицію, малий бізнес, товарні талони, краудфандинг.

The article examines aspects of the influence of financial crises on economic changes in the business sphere in Ukraine, analyzes the stages of the evolution of crises, and makes a generalization about the introduction by the Central Bank of Denmark in 2012 of «aging» Hesel money as a measure to minimize the consequences of the financial crisis and to distribute crisis losses on the shoulders of banks depositors to the Central Bank. The financial model of the «people's economy» is also characterized, and the model of people's communities to minimize the consequences of the modern world financial crisis and military crisis is also studied and proposed. In addition, a number of measures have been proposed to improve the financial and economic situation in our country, such as: providing tax benefits for small businesses during the first 5 years of operation to revive the domestic economy, introducing a ban on crisis profits (with the exception of consumer enterprises); carrying out extensive explanatory volunteer work regarding the danger of monopoly and capital concentration.

Keywords: financial crisis, financial model of «people's economy», Wergel's economic miracle, reward for labor investment, small business, commodity coupons, crowdfunding.

УДК 338.23

Рецензент:
Яровенко Т. С.,
д-р екон. наук, доцент,
в.о. завідувача кафедри економіки
та управління національним господарством
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

Л. Ю. Гордєєва-Герасимова

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ МЕРЕЖ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

На сьогоднішній день накопичено значний досвід в формуванні різних інноваційних форм і систем розвитку бізнесу. Передовим підходом до розвитку інноваційної стратегії стало формування та розвиток мережевої взаємодії інноваційних системи та підприємницьких структур з метою надання інформаційних, аналітичних та організаційних послуг учасникам інноваційної діяльності та бізнес сектору. Найбільш успішними проєктами відносно формування інноваційних підприємницьких мереж – це заснування та розвиток інноваційних технологічних парків. Досліджено принципи формування та розвитку технологічних парків. Проаналізовано законодавче підґрунтя, особливості заснування та вплив на соціально-економічний розвиток створених технологічних парків на території України. Доведено, що об'єднання підприємницьких структур в єдину інноваційну мережу створює умови для підвищення конкурентних переваг та вдалого розвитку бізнесу.

Ключові слова: інновації, інноваційні мережі, інноваційні парки, технологічні парки.

To date, considerable experience has been accumulated in the formation of various innovative forms and systems of business development. An advanced approach to the development of an innovative strategy was the formation and development of network interaction of innovative systems and business structures with the aim of providing information, analytical and organizational services to participants in innovative activities and the business sector. The most successful projects regarding the formation of innovative business networks are the establishment and development of innovative technological parks. The paper examines the principles of formation and development of technological parks. The legislative basis, features of establishment and influence on socio-economic development of created technology parks on the territory of Ukraine are analyzed. It has been proven that the unification of entrepreneurial structures into a single innovative network creates conditions for increasing competitive advantages and successful business development.

Keywords: innovations, innovation networks, innovation parks, technological parks.

УДК 004:658

Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Досліджено сучасні науково-методичні підходи до формування конкурентоспроможності підприємства, запропоновано поняття «цифрова конкурентоспроможність підприємства» як здатність проявляти гнучкість, адаптивність при впровадженні сучасних цифрових технологій, що дозволяє сформувати власні активи та компетенції з урахуванням змін цифрового середовища і трендів цифровізації, щоб обійти конкурента на ринку.

Визначено, що основними чинниками цифрової конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва є знання, технології та майбутня готовність до цифрових трансформацій, кожен з яких поділяється на три субфактори, які складаються з 54 критеріїв. Доведено, що цифрова трансформація чинить позитивний вплив на ефективність і формування конкурентних переваг підприємств і в сучасних умовах є запорукою набуття стратегічних переваг над конкурентами, освоєння нових ринків і збільшення активності підприємства, зокрема за рахунок поліпшення сервісу, оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності діяльності та процесу прийняття рішень, оновлення існуючих продуктів і послуг тощо. Визначено та обґрунтовано етапи та запропоновано стратегії залучення талантів, тренди та підходи до управління талантами в сучасних організаціях.

Запропоновано методику коефіцієнтного оцінювання конкурентоспроможності підприємства шляхом включення економічних, технічних, якісних та інших параметрів, що дозволяє оцінити її рівень відповідно до сучасних реалій цифрової економіки.

Ключові слова: система, конкурентоспроможність підприємства, суб'єкт підприємництва, цифровізація.

Modern scientific and methodical approaches to the formation of the enterprise competitiveness were studied, the concept of «digital competitiveness of the enterprise» was proposed as the ability to show flexibility and adaptability in the implementation of modern digital technologies, which allows to form ones own assets and competences taking into account changes in the digital environment and digitalization trends in order to bypass the competitor on market.

It was determined that the main factors of the business entitys digital c ompetitiveness are knowledge, technologies and future readiness for digital transformations, each of which is divided into three subfactors consisting of 54 criteria. It has been proven that digital transformation has a positive effect on the efficiency and formation of competitive advantages of enterprises and in modern conditions is a guarantee of acquiring strategic advantages over competitors, developing new markets and increasing the activity of the enterprise, in particular due to the improvement of service, optimization of business processes, improvement of activity efficiency and decision-making process, updating existing products and services, etc. The stages are substantiated and talent attraction strategies, trends and approaches to talent management in modern organizations are proposed.

The method of coefficient assessment of the enterprise competitiveness by including economic, technical, qualitative and other parameters is proposed, allowing to assess its level in accordance with the modern realities of the digital economy.

Keywords: system, enterprise competitiveness, business entity, digitalization.

УДК 338.001.36

Р. В. Іванов, В. О. Катан, Ю. В. Гуртовий

ОЦІНКА ВПЛИВУ СТАНУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ КРАЇНИ

Визначені індикатори сільського господарства, що впливають на економічну безпеку та порівняні методологічні підходи щодо визначення індексу глобальної конкурентоспроможності та економічної безпеки країни. Розглянута побудова інтегрального індексу продовольчої безпеки та вказано економіко-статистичні та економіко-математичні методи, які можна використати при дослідженні стану сільського господарства. Авторами представлений загальний алгоритм оцінки впливу сільського господарства на економічну безпеку країни.

Ключові слова: економічна безпека країни, індекс глобальної конкурентоспроможності, інтегральний індекс продовольчої безпеки, моделювання, вплив сільського господарства.

Indicators of agriculture affecting economic security are determined. Methodological approaches to determine the index of global competitiveness and economic security of the country are compared. The construction of an integral index of food security is considered, the economic and statistical methods that can be used in the study of the state of agriculture as well as economic and mathematical are indicated. The authors present a general algorithm for assessing the impact of agriculture on the countrys economic security.

Keywords: economic security of the country, index of global competitiveness, integrated food security index, modeling, impact of agriculture.

УДК 330.131.7(075.8)

Рецензент:
Джусов О. А.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри маркетингу
та міжнародного менеджменту
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

О. П. Крупський, Ю. М. Стасюк

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Визначено особливості управління ризиками, що виникають в діяльності суб'єктів підприємництва в умовах сучасних викликів. Зазначено, що впровадження та вдосконалення управління ризиками стає визначальним фактором подальшого розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Управління ризиками розглядається з боку системного підходу і являє собою спланований та структурований процес, спрямований на те, щоб допомогти компанії або команді проєкту прийняти правильне рішення у потрібний час, для виявлення, класифікації та кількісної оцінки ризиків, а потім для управління ними та контролю над ними.

Ефективне управління ризиками контролює майбутні результати, діючи запобіжно. Таким чином, управління ризиками дозволяє зменшити як можливість виникнення ризику, так і його негативні дії. Впровадження програми управління ризиками допомагає організації оцінити всі ризики, з якими вона стикається. Ризик-менеджмент також аналізує взаємозв'язок між ризиками та їхній потенційний вплив на стратегічні цілі організації. Виокремлено основні ризики, з якими стикаються сучасні компанії, за щорічними оцінками міжнародних експертів, та прогнози щодо ризиків найближчих років. Відповідно до цього доведено, що побудова та планування системи управління ризиками із урахуванням досвіду міжнародних корпорацій дозволить українським компаніям мінімізувати вплив ризиків сьогодення.
Ключові слова: управління ризиками, суб'єкти підприємницької діяльності, адаптація, система управління.

The article describes the features of risk management that arise in the activities of business organizations in the context of today's challenges. It is noted that the introduction and improvement of risk management is becoming a determining factor in the further development of enterprise and ensuring its competitiveness in the market. Risk management is viewed from a systematic approach and is a planned and structured process aimed at helping a company or project team make the right decision at the right time, to identify, classify and quantify risks, and then to manage and control them.

Effective risk management controls future outcomes by acting in a preventive manner. In this way, risk management reduces both the possibility of risk occurring and its negative impact. A successful risk management program helps an organization consider the full range of risks it faces. Risk management also examines the relationship between risks and the impact they may have on the organization's strategic objectives. The paper highlights the main risks faced by modern companies, according to annual assessments by international experts, and forecasts of risks in the coming years. Accordingly, it is proved that building and planning a risk management system based on the experience of international corporations will allow Ukrainian companies to minimize the impact of today's risks.
Keywords: risk management, business entities, adaptation, management system.

УДК 334.723.6

Рецензент:
Макаренко Ю. П.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

Н. В. Куряча

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто особливості функціонування державних підприємств, діяльність яких спрямована на ті потреби, що не можуть бути задоволені приватними виробництвами. Від функціонування підприємств державного сектора економіки залежить ефективний розвиток економіки. В Україні здійснюють свою діяльність підприємства різноманітних

форм власності, в тому числі державні підприємства. Їх діяльність спрямована на ті потреби, що не можуть бути задоволені приватними виробництвами, бо діяльність останніх спрямована суто комерційними інтересами. Запропоновано застосування на державному підприємстві методу дерева цілей як один із найбільш ефективних методів планування завдань, визначено перспективи розвитку державного підприємства.
Ключові слова: державне підприємство, форма власності, державне регулювання, підприємницька діяльність, державне майно.

The author considered the peculiarities of the functioning of state-owned enterprises, whose activities are aimed at those needs that cannot be satisfied by private production. The effective development of the economy depends on the functioning of enterprises of the state sector of the economy. Enterprises of various forms of ownership, including state enterprises, operate in Ukraine. Their activity is aimed at those needs that cannot be satisfied by private production, because the activity of the latter is directed purely by commercial interests. The use of the goal tree method at the state enterprise, which is considered one of the most effective methods of task planning, is proposed, and the prospects for the development of the state enterprise are determined.
Keywords: state enterprise, form of ownership, state regulation, entrepreneurial activity, state property.

УДК 338.242.2

Рецензент:
Колосов А. М.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту
Луганського національного університету
імені Тараса Шевченка, Україна

С. К. Кучеренко

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ЇХ ПОКАЗНИКІВ

Проблема полягає у відсутності однозначного єдиного підходу до визначення економічної ефективності систем управління підприємств, що в значній мірі обумовлено складністю самої категорії управління як уособленого об’єкта оцінювання. Незважаючи на відомі й широко використовувані методи оцінювання ефективності діяльності підприємств в цілому проблемою є виокремлення саме системи управління підприємством як уособлений об’єкт оцінювання його ефективності.

Викладено результати дослідження й визначення методів оцінювання ефективності систем управління підприємств на основі низки показників, що ув’язують технічні параметри організації систем управління із загальними показниками діяльності підприємств у цілому. Представлено моделі множинної регресії показників ефективності систем управління підприємств та межі змінювання їхніх параметрів, що створює можливості підприємств використати результати дослідження в інтересах оцінювання власних систем управління.
Ключові слова: підприємство, система управління, ефективність управління, показники ефективності управління, моделювання, регресійні моделі.

The problem lies in the lack of an unambiguous single approach to determining the economic efficiency of enterprise management systems, which is largely due to the complexity of the management category itself as a personified object of evaluation. Despite the well-known and widely used methods of evaluating the efficiency of enterprises, the problem is to single out the enterprise management system itself as a personified object of evaluating its efficiency.

The results of research and determination of methods for evaluating the effectiveness of enterprise management systems based on a number of indicators linking the technical parameters of the organization of management systems with the general indicators of enterprise activity as a whole are outlined. Multiple regression models of performance indicators of enterprise management systems and the limits of changing their parameters are presented, which creates opportunities for enterprises to use research results in the interests of evaluating their own management systems.

Keywords: enterprise, management system, management efficiency, management efficiency indicators, modeling, regression models.

УДК 658.14

Рецензент:
Шевцова О. Й.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

О. В. Левкович

УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ КАПІТАЛУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕАЛІЯХ

Розглянуто поняття, сутність та основні класифікаційні ознаки капіталу суб'єкта підприємництва в сучасних інформаційних реаліях, визначено, що управління структурою капіталу підприємства, як і весь процес управління, представляє систематизацію принципів і методів розробки і реалізації ефективних управлінських рішень. Досліджено створення ефективного механізму управління капіталом який надає можливість менеджерам в повній мірі реалізувати цілі та завдання, що стоять перед суб'єкта підприємництва, сприяє ефективній реалізації його функцій. Визначено, що капітал є досить багатогранною економіко-практичною категорією. При цьому всі розглянуті характеристики, які з різних сторін відображають особливості функціонування капіталу, тісно взаємопов'язані і потребують комплексного відображення при його аналізі.

Доведено, що однією з найскладніших проблем фінансового менеджменту є оптимізація структури капіталу, процес проведення якої має здійснюватися у такій послідовності: аналіз динаміки складу капіталу та окремих його частин; оцінювання основних факторів, що мають вплив на його структуру; визначення оптимальної структури

капіталу з урахуванням критерію «рентабельність власного капіталу», а кінцевим результатом такої послідовності дій в процесі управління капіталом має стати обґрунтування на плановий період найбільш прийнятної структури капіталу.

Встановлено, що при управлінні формуванням капіталу важливим завданням є забезпечення фінансової стійкості, тому в процесі прийняття довгострокових управлінських рішень центральною ланкою стає фінансове прогнозування. Прогнозування надає можливість розробки альтернативних варіантів фінансової стратегії, що сприяє досягненню компанією стабільного положення на ринку та високого рівня фінансової стійкості.

Ключові слова: капітал, структура капіталу, управління структурою капіталу, фінансова стійкість, суб'єкт підприємництва, оптимізація, прогнозування.

The author considered the concept, essence and main classification features of the capital of the business entity in modern information realities, it was determined that the management of the capital structure of the enterprise, like the entire management process, represents the systematization of the principles and methods of developing and implementing effective management solutions. The creation of an effective capital management mechanism, which enables managers to fully implement the goals and tasks facing the business entity, contributes to the effective implementation of its functions, has been studied. The author determined that capital is a rather multifaceted economic and practical category. At the same time, all the considered characteristics, which from different angles reflect the peculiarities of the functioning of capital, are closely interrelated and require a comprehensive reflection during its analysis.

The author proved that one of the most difficult problems of financial management is the optimization of the capital structure, the process of which should be carried out in the following sequence: analysis of the dynamics of the composition of capital and its individual parts; evaluation of the main factors influencing its structure; determination of the optimal capital structure taking into account the «return on equity» criterion, and the final result of such a sequence of actions in the process of capital management should be the justification for the planning period of the most acceptable capital structure.

It has been studied that in the management of capital formation, an important task is to ensure financial stability, therefore, in the process of making long-term management decisions, financial forecasting becomes the central link. Forecasting provides an opportunity to develop alternative options for a financial strategy, which helps the company achieve a stable position on the market and a high level of financial stability.

Keywords: capital, capital structure, capital structure management, financial stability, business entity, optimization, forecasting.

УДК 338.3:344

В. В. Македон

ОПТИМІЗАЦІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ З МЕТОЮ ЗРОСТАННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Було узагальнено практичні підходи до формування систем управління інноваційною діяльністю в межах проєктного підходу, що дозволило сформулювати пропозиції щодо вдосконалення систем управління інноваційною діяльністю на основі розробки додаткових

інструментів, що підвищує рівень економічного потенціалу підприємства. Було запропоновано методичний підхід щодо відбору перспективних проєктів для впровадження інноваційної ідеї, яка дозволить диференціювати інноваційні проєкти з максимальним сукупним ефектом зростання економічного потенціалу підприємства. Запропоновано підходи до оптимізації реалізації інноваційних проєктів на підприємствах, на основі яких можна проводити ефективний та економічно обґрунтований розподіл ресурсів серед проєктів у процесі їх реалізації. Запропоновано методику оцінки реалізованості інноваційних проєктів з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів інноваційної діяльності на основі дослідження складу включених до проєкту робіт та сценаріїв значень показників зовнішнього середовища, що дозволяє проводити ймовірнісну оцінку реалізованості проєкту. Визначено процес формування системи управління інноваційною діяльністю підприємств, на основі інструментів управління інноваційною діяльністю, що підвищують ефективність використання ресурсів, а також реалізацію інноваційних проєктів. Сформована система здійснюватиме управління інноваційною діяльністю з метою зростання економічного потенціалу, на основі заданих критеріїв управління з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на інноваційну діяльність підприємства.

Ключові слова: економічний потенціал, інноваційний проєкт, інноваційна діяльність, розвиток підприємства, оптимізація управління, синергетичний ефект.

Practical approaches to the formation of innovative activity management systems within the framework of the project approach were summarized, which made it possible to formulate proposals for improving innovative activity management systems based on the development of additional tools that increase the level of the economic potential of the enterprise. A methodical approach to the selection of promising projects for the implementation of an innovative idea was proposed, which will allow differentiating innovative projects with the maximum cumulative effect of increasing the economic potential of the enterprise. Approaches to optimizing the implementation of innovative projects at enterprises are proposed, on the basis of which it is possible to carry out an efficient and economically justified distribution of resources among projects in the process of their implementation. A methodology for assessing the feasibility of innovative projects is proposed, taking into account internal and external factors of innovative activity, based on the study of the composition of the works included in the project and scenarios of the values of the indicators of the external environment, which allows for a probabilistic assessment of the feasibility of the project. The process of forming a system of management of innovative activity of enterprises, based on tools of management of innovative activity, which increase the efficiency of the use of resources, as well as the implementation of innovative projects, is defined. The formed system will manage innovative activities with the aim of increasing economic potential, based on the specified management criteria, taking into account external and internal factors affecting the innovative activities of the enterprise.

Keywords: economic potential, innovative project, innovative activity, enterprise development, management optimization, synergistic effect.

УДК 005.441

Рецензент:
Вініченко І. І.,
д-р екон. наук, професор,
завідувач кафедри економіки,
Дніпровського державного
аграрно-економічного університету

Т. І. Олійник, Д. О. Коноплянко

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розкрито сутність особливостей формування механізму стратегічного розвитку вітчизняних підприємств. Проаналізовано подальше удосконалення елементів реалізації стратегічного плану розвитку діяльності підприємств України. Досліджено структуру стратегічного розвитку та визначені підходи щодо удосконалення діяльності підприємств в динамічних умовах розвитку економіки в питаннях підвищення конкурентоспроможності продукції, стратегічного та інноваційного розвитку в умовах цифровізації.

Ключові слова: стратегічний розвиток, підприємство, інновації, цифровізація, конкурентоспроможність, інноваційний розвиток.

The authors revealed the essence of the peculiarities of the formation of the mechanism of strategic development of domestic enterprises. The further improvement of elements of the implementation of the strategic plan for the development of the activities of Ukrainian enterprises was analyzed. The structure of strategic development was studied and the approaches to improving the activities of enterprises in the dynamic conditions of economic development in matters of increasing the competitiveness of products, strategic and innovative development in the conditions of digitalization were determined.

Keywords: strategic development, enterprise, innovation, digitalization, competitiveness, innovative development.

УДК 519.8

Рецензент:
Іванов Р. В.,
д-р екон. наук, професор,
завідувач кафедри економічного
моделювання, обліку та статистики
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

С. О. Острянин

РЕАЛІЗАЦІЯ УЗАГАЛЬНЕНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Побудовано економіко-математичну модель керування рекламною кампанією з залучення та отримання раніше залучених споживачів, що поділяє весь масив споживачів на шість окремих груп та визначає чотири рекламних каналів котрі спрямовані, відповідно, на лідогенерацію, залучення нових споживачів, стимулювання формування лояльності а також повернення колишніх клієнтів. Запропоновано зручну для подальшої розробки програмного продукту нотацію опису побудованої моделі а також описано очікувані значення коефіцієнтів моделі, що матимуть зміст для сформульованої економічної задачі.

Ключові слова: рекламна кампанія, багатоканальність, узагальнена модель, підприємство.

An economic-mathematical model of managing an advertising campaign for attracting and obtaining previously engaged consumers has been built, which divides the entire mass of consumers into six separate groups and defines four advertising channels aimed, respectively, at lead generation, attracting new consumers, stimulating the formation of loyalty, and returning former customers . A convenient notation for the description of the built model is proposed for the further development of the software product, and the expected values of the coefficients of the model, which will have meaning for the formulated economic problem, are also described.

Keywords: advertising campaign, multichannel, generalized model, enterprise.

УДК 130.2:338.46:304:316.7

Рецензент:
Іванов Р. В.,
д-р екон. наук, професор,
завідувач кафедри економічного
моделювання, обліку та статистики
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

Р. А. Павлов, Т. С. Павлова

ОБРАЗ ПОСТМОДЕРНІСТСЬКОГО СПОЖИВАЧА ПРОДУКТІВ КУЛЬТУРИ

Визначено специфіку постмодерністського споживача продуктів культури у процесі досвіду споживання та можливостей для бізнесу. Встановлено, що постмодерністського споживача доцільно розглядати як вільну особистість із фрагментованою ідентичністю, яка створює цінність та отримує досвід, а також здатна залучати ресурси та навички для конкретних

ситуацій споживання продуктів культури. Обґрунтовано важливість застосування концепції пережитого досвіду, щоб підкреслити ключову роль споживача у спільному із суб'єктом підприємництва формуванні цінності будь-якого досвіду споживання продуктів культури. Обґрунтовано, що досвід споживання має місце не лише до, під час і після споживання продукту культури, але також може розглядатися в контексті великої кількості мікродослідів, що поєднують спільне та/або послідовне використання віртуальних та реальних пристроїв.

Ключові слова: постмодерністський споживач, продукт культур, досвід споживання, модель споживання, маркетинг, суб'єкт підприємництва.

The authors define the specificity of the postmodern consumer of cultural products in the process of consumption experience and business opportunities. It has been established that the postmodern consumer should be considered as a free individual with a fragmented identity, who creates value and receives experience, and is also able to attract resources and skills for specific situations of consumption of cultural products. The importance of applying the concept of lived experience is substantiated in order to emphasize the key role of the consumer in forming the value of any cultural product consumption experience together with the business entity. The experience of consumption is defined not only to take place before, during and after the consumption of a cultural product, but can also be considered in the context of a large number of micro-experiments combining the joint and/or sequential use of virtual and real devices.

Keywords: postmodern consumer, product of cultures, consumption experience, consumption model, marketing, business entity.

УДК 338.48

Рецензент:
Македон В. В.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри міжнародної
економіки і світових фінансів
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

О. В. Пащенко

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ПІД ВПЛИВОМ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ

Розкрито особливості функціонування міжнародного туристичного ринку, сформовано класифікацію видів туризму. Встановлено, що Європа займає провідну позицію на світовому ринку туристичних послуг та є однією з найпопулярніших туристичних дестинацій у світі. Проаналізовано динаміку європейського ринку туристичних послуг у період пандемії COVID-19.

Досліджено провідні туристичні країни на європейському ринку. Визначено основні чинники розвитку європейського ринку туристичних послуг. Надано прогнози відновлення європейського ринку туристичних послуг та обґрунтовано шляхи його виходу із кризи.

Ключові слова: міжнародний туризм, туристичний ринок, ЄС, європейський ринок туристичних послуг, міжнародні прибуття, пандемія COVID-19.

The article revealed the peculiarities of functioning of the international tourism market, formed a classification of types of tourism. It has been established that Europe occupies a leading position in the world market of tourist services and is one of the most popular tourist destinations in the world. The dynamics of the European tourist services market during the COVID-19 pandemic were analyzed.

The leading tourist countries on the European market were studied. The main factors of the development of the European market of tourist services were determined. Forecasts of the recovery of the European market of tourist services were provided and the ways of its exit from the crisis were substantiated.

Keywords: international tourism, tourism market, EU, European tourism market, international arrivals, COVID-19 pandemic.

УДК 339.137.2

Рецензент:
Євтух О. Т.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри права та фінансів
Луцького інституту розвитку людини
Університету «Україна», Україна

У. Я. Петриняк

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Досліджено конкурентоспроможність та систему управління бізнес-структур і країни в цілому, що пов'язано з ефективністю виробництва, підвищенням якості, досягненням конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках, які опинилися у складних умовах. Військове вторгнення країни-агресора руйнує економіку України, створюючи кризу в державі. Для утримання стійких позицій на ринку підприємства ефективно використовують потенціал своїх працівників, фінанси та капітал, аналізуючи середовище, де працює. Визначено також місце та роль бізнес-структур у розвитку підприємств, та їх прагнення зайняти конкурентоспроможну ринкову позицію в конкретній галузі, спрямованої на досягнення стабільного та прибуткового положення, що дозволить підприємству протистояти ризикам, що визначають конкурентну боротьбу. Система управління як важлива умова функціонування та конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах, маючи лідируючі позиції, сприятиме задоволенню інтересів населення України шляхом розвитку бізнес-структур та підтримки його конкурентоспроможності як основи для досягнення ефективного функціонування підприємства в умовах воєнного стану. Запропоновано пріоритетні заходи щодо удосконалення та відновлення підприємств, враховуючи відмінності та креативність властивостей продукту і прямого конкурентного суперництва в умовах глобалізації.

Ключові слова: управління, конкурентоспроможність, глобалізація, бізнес-структури, підприємство, лідируючі позиції, відновлення підприємств.

The article examines the competitiveness and management system of business structures and the country as a whole, which is related to production efficiency, quality improvement

achieving competitiveness in the domestic and foreign markets, which have found themselves in difficult conditions. Military aggression of the Russian Federation is destroying the economy of Ukraine, creating a crisis in the state. To maintain stable positions in the market, enterprises effectively use the potential of their employees, finances and capital, analyzing the environment in which they work. The place and role of business structures in the development of enterprises and their desire to take a competitive market position in a specific industry, aimed at achieving a stable and profitable position that will allow the enterprise to withstand the risks that determine the competitive struggle, are also determined. The management system as an important condition for functioning and competitiveness in modern market conditions, having a leading position, will contribute to the satisfaction of the interests of the population of Ukraine through the development of business structures and support of its competitiveness as a basis for achieving effective functioning of the enterprise in conditions of martial law. Priority measures for the improvement and restoration of enterprises are proposed, taking into account the differences and creativity of product properties and direct competitive rivalry in the conditions of globalization.

Keywords: management, competitiveness, globalization, business structures, enterprise leading positions, restoration of enterprises.

УДК 338.24.01

І. Є. Семенча

МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ БІЗНЕСУ З УРАХУВАННЯМ ЗАКОНУ РОЗВИТКУ СИСТЕМ

Розроблено методику діагностики стану бізнесу, що спирається на закономірності та особливості реалізації закону розвитку систем. Спираючись на основи теорії систем, принцип комплексності та закон єдності аналізу та синтезу, проаналізовано підходи до поняття «розвиток», узагальнено класифікацію видів розвитку за різними ознаками. Визначено, що поняття розвитку є інтегральним та повинно обов'язково враховуватись як системоутворююче при здійсненні економічної діагностики підприємств. В ході дослідження розширено та систематизовано характеристику, особливості та зміст реалізації складових змін в діяльності бізнесу для ефективного проведення аналізу змін. Уточнено явища функціонування та перетворення в діяльності бізнесу, визначено їх місце на кривій розвитку, розглянуто особливості періодів перетворень і функціонування, управління підприємством з врахуванням цих особливостей. Дана характеристика законів, які характеризують бізнес як систему, що здатна до самоорганізації, а також характеристика бізнес-потоків та особливостей їх врахування при проведенні бізнес-діагностики. Запропоновано алгоритм обрання методів при проведенні бізнес-діагностики та визначено методичне ядро економічної діагностики стану бізнесу. Завдяки обраному підходу підприємець зможе чітко визначити зону економічної діагностики, зрозуміти її особливості з врахуванням унікальності власного бізнесу та ситуації, що склалась навколо нього, і при здійсненні діагностики враховувати тенденції, закономірності, показники, притаманні певній стадії розвитку, на якій знаходиться підприємство.

Ключові слова: зона економічної діагностики, етап розвитку, підприємництво, методичне ядро, прийняття рішень, процес оцінювання.

The author has developed a methodology for diagnosing the state of business, which is based on the regularities and peculiarities of the implementation of the law of systems development. Based on the foundations of the theory of systems, the principle of complexity and

the law of unity of analysis and synthesis, approaches to the concept of «development» are analyzed, the classification of types of development according to various characteristics is generalized. It is determined that the concept of development is integral and must be taken into account as a system-forming in the implementation of economic diagnostics of enterprises. The study expanded and systematized the characteristics, features and content of the implementation of the constituent changes in the business for effective analysis of changes. The phenomena of functioning and transformation in business activity have been specified, their place on the curve of development has been determined, the features of periods of transformation and functioning, management of the enterprise with account of these features have been considered. This characteristic of the laws that characterize business as a system capable of self-organization, as well as the characteristics of business flows and the features of their consideration in the conduct of business diagnostics. An algorithm for selecting methods in conducting business diagnostics has been proposed and the methodological core of economic diagnostics of the state of business has been determined. Thanks, to the chosen approach, the entrepreneur will be able to clearly define the zone of economic diagnostics, understand its features, taking into account the uniqueness of his own business and the situation that has developed around it. When conducting diagnostics, it will be possible to effectively take into account trends, regularities, indicators inherent in a certain stage of development at which the enterprise is located.

Keywords: zone of economic diagnosis, stage of development, entrepreneurship, methodical core, decision-making, evaluation process.

УДК 330.34

Л. П. Ульянова, А. І. Щетинін, Ю. М. Чайка

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Досліджено сутність, функції та стан сучасних промислових підприємств у тісному зв'язку з цільовою направленістю концепцій сталого економічного розвитку. Визначено найбільш важливі фактори впливу на діяльність виробничих ланок у національному господарстві. Проаналізовано державні регулятивні дії у всіх сферах соціально-економічних і фінансових відносин та оцінена ступінь розповсюдження інвестиційно-інноваційних процесів промисловості. Обґрунтовано підходи до вдосконалення організації функціонування промислових підприємств в українській економіці як за сучасних умов, так і в перспективі.

Ключові слова: промислові підприємства, банківська система, податки, монетарна та бюджетно-податкова політики держави, чинники протидії сталому економічному розвитку економіки.

The essence, functions and state of modern industrial enterprises are studied in close connection with the target orientation of the concepts of sustainable economic development. The most important factors influencing the activity of production links in the national economy are determined. State regulatory actions in all spheres of socio-economic and financial relations were analyzed and the degree of diffusion of investment and innovation processes of industry was assessed. Approaches to improving the organization of the functioning of industrial enterprises in the Ukrainian economy both under current conditions and in the future are substantiated.

Keywords: industrial enterprises, banking system, taxes, monetary and budgetary and tax policies of the state, factors of resistance to sustainable economic development of the economy.

УДК 330.3

Рецензент:
Яровенко Т. С.,
д-р екон. наук, доцент,
в.о. завідувача кафедри економіки
та управління національним господарством
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

В. С. Яковенко

НОВІТНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ В ЦИРКУЛЯРНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Розглянуто формування принципів циркулярної економіки, складові індикатору «екологічний відбиток». Визначено та систематизовано принципи циркулярної економіки, які можливо застосувати на макро-, мезо- і мікрорівнях розвитку економік. Систематизовано моделі спільного використання, обслуговування, переробки, утилізації, управління життєвим циклом продукції. Для імплементації досвіду у бізнес-моделі сучасних українських підприємств досліджено проблематику розвитку циркулярної економіки американського, європейського та азійського економічного простору. Досліджені сучасні реалії, перспективи та можливості сучасних бізнес структур у впроваджені принципів циркулярної економіки в Україні, а також можливості підтримки та партнерства з європейською бізнесовою та науковою спільнотою. Запропоновані новітні напрямки організації бізнес-моделей компаній на принципах циркулярної економіки.

Ключові слова: циркулярна економіка, екологічний відбиток, організаційні форми бізнесу, бізнес-модель, розвиток, взаємодія.

The formation of the principles of the circular economy, the components of the indicator «ecological imprint» is considered. The principles of the circular economy that can be applied to macro, meso- and micro levels of economic development are defined and systematized. Models of sharing, maintenance, processing, disposal, life cycle management are systematized. To implement the experience in the business model of modern Ukrainian enterprises, the problem of development of circular economy of the American, European and Asian economic space is investigated. The modern realities, prospects and opportunities of modern business structures in the implementation of the principles of circular economy in Ukraine, as well as the possibilities of support and partnership with the European business and scientific community are investigated. The latest areas of business organization of companies on the principles of circular economy are proposed.

Keywords: circular economy, ecological footprint, organizational forms of business, business model, development, interaction.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Байлова Олена Олександрівна	асистент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Бобирь Ольга Іванівна	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Бондаренко Наталія Миколаївна	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економічного моделювання, обліку та статистики, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Гвініашвілі Тетяна Зурабівна	канд. екон. наук, доцент, в.о. завідувача кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Гордєєва-Герасимова Людмила Юріївна	старший викладач кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Гринько Тетяна Валеріївна	д-р екон. наук, професор, декан факультету економіки, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Гуртовий Юрій Валентинович	аспірант кафедри економічного моделювання, обліку та статистики, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Катан Володимир Олександрович	канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент кафедри економічного моделювання, обліку та статистики, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Іванов Роман Вячеславович	д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економічного моделювання, обліку та статистики, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Коноплянко Денис Олегович	аспірант кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Крупський Олександр Петрович	канд. психол. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Куряча Наталя Вікторівна	канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Кучеренко Сергій Костянтинович	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Левкович Оксана Володимирівна	канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*

Македон Вячеслав Владиславович	д-р екон. наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки і світових фінансів, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Олійник Тетяна Іванівна	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Острянин Сергій Олександрович	аспірант кафедри економічного моделювання, обліку та статистики, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Павлов Роман Анатолійович	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Павлова Тетяна Сергіївна	д-р філос. наук, професор, професор кафедри філософії, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Пащенко Ольга Вячеславівна	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Петриняк Уляна Ярославівна	канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Семенча Ілона Євгеніївна	д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Стасюк Юлія Михайлівна	старший викладач кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Ульянова Людмила Петрівна	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Чайка Юлія Миколаївна	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*
Щетинін Анатолій Іванович	д-р екон. наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, *Університет митної справи та фінансів, Україна*
Яковенко Владислав Сергійович	канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна*

Наукове видання

ПІДПРИЄМНИЦТВО: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, ТРЕНДИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ

Монографія

За загальною редакцією
д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько

За зміст статті та точність викладеного матеріалу відповідальність покладається на авторів

Деякі статті друкуються у авторській редакції

Відповідальний редактор *Біла К. О.*
Оригінал-макет *Павлов Р. А., Біла К. О.*
Дизайн обкладинки *Біла К. О.*

Підп. до друку 20.04.23. Формат 60x84 1/16. Друк – плоский.
Ум. друк. арк. 27,5. Тираж 100 пр. Зам. № 0423-03/1.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3618 від 06.11.09

Надруковано на поліграфічній базі видавця Білої К. О.

Україна, 49000, м. Дніпро, пр. Д. Яворницького, 111, оф. 1

+38 (099) 780-50-49; +38 (067) 210-02-56
www.impact.dp.ua e-mail: impact.dnepr@gmail.com