Міністерство внутрішніх справ України
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ

БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Колективна монографія

Дніпро
2024

УДК 33 : 005
Б 59

Ухвалено до друку науково-методичною радою Дніпровського державного університету внутрішніх справ (протокол № 4 від 19.12.2023)

РЕЦЕНЗЕНТИ:

доктор економічних наук, професор **Марія Багорка** – завідувач кафедри маркетингу Дніпровського державного аграрно-економічного університету;

кандидат економічних наук **Поліна Сокол** – доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара.

Б 59 Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : кол. монограф. Дніпро : Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2024. 189 с.

ISBN 978-617-560-047-4

Монографію виконано колективом кафедри аналітичної економіки та менеджменту Дніпровського державного університету внутрішніх справ у межах теми дослідження «Національна економіка та інфраструктурні проєкти» (державний реєстраційний номер 0120U104371). Представлено результати досліджень щодо бізнесу, інновацій та менеджменту з теоретичної та практичної точок зору.

Видання розраховане на широке коло вітчизняних фахівців, науковців, практичних працівників Національної поліції України.

Матеріали монографії подано в авторській редакції. При повному або частковому відтворенні матеріалів монографії посилання на видання обов'язкове. Представлені у виданні наукові доробки та висловлені думки належать авторам.

ISBN 978-617-560-047-4

© Автори, 2023
© ДДУВС, 2024

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА ……. 4

Розділ 1. БІЗНЕС: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ……5
1.1. Формування організаційної культури підприємства торгівлі: проблеми та перспективи *(Фісуненко Н. О., Кубецька О. М.)* ……....5
1.2. Інформаційні послуги як невід'ємна частина розвитку сучасного бізнесу *(Протопопова Н. А.)* ……29
1.3. Бізнес-інновації: ключові аспекти управління та реалізації *(Хамініч С. Ю., Мирошниченко В. В.)* ……..51

Розділ 2. ІННОВАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ……. 85
2.1. Створення системи кадрової безпеки підприємства: виклики часу *(Фісуненко Н. О.)* ……..85
2.2. Еволюція та проблематика методологічних положень щодо термінології «інновація», «інноватика», «інноваційний потенціал» в умовах процесу формування інноваційного потенціалу підприємств *(М'ячин В. Г.)* ……..……. 103
2.3. Перспективні підходи щодо побудови інтегрального показника спроможності інноваційно-активних підприємств до здійснення інноваційної діяльності *(М'ячин В. Г.)* ……..……... 117

Розділ 3. МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ……. 127
3.1. Особливості управління витратами підприємства *(Остапенко Т. М.)* ... 127
3.2. Особливості формування ринку праці регіону *(Альошина Т. В.)* …… 155
3.3. Дослідження сутності економічної безпеки як загальнонаукової категорії *(Сидоров О. А., Мірошніченко М. В.)* …. 174

ПЕРЕДМОВА

Сучасний світ працює на комерційній основі – він витканий із ідей малого бізнесу, великих бізнес-проєктів та комерційних гігантів.

Успішне впровадження інновацій є обов'язковою умовою конкурентної боротьби на ринку малих та середніх підприємств. В умовах, у яких вони існують, необхідно використовувати відповідний інструментарій для визначення фінансово-економічної доцільності впровадження тієї чи іншої інновації та суміжні види діяльності.

Самостійним видом діяльності є менеджмент, що професійно здійснюється, спрямований на досягнення певних цілей у ході будь-якої господарської діяльності підприємства в ринкових умовах шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів, а також принципів, функцій і методів економіки.

Бізнес, як і інновації та менеджмент, стикається з проблемами, долає їх та формує своє майбутнє – перспективи.

Колективна монографія «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» складається з трьох розділів. У ній досліджуються особливості бізнесу, інновацій та менеджменту.

Так, у першому розділі «Бізнес: проблеми та перспективи» розкрито питання щодо: проблем та перспектив формування організаційної культури підприємства торгівлі; інформаційних послуг як невід'ємної частини розвитку сучасного бізнесу; ключових аспектів реалізації бізнес-інновацій.

Другий розділ «Інновації: проблеми та перспективи» присвячений проблематиці створення системи кадрової безпеки підприємства в сучасних умовах, еволюції методологічних положень щодо термінології «інновація», «інноватика», «інноваційний потенціал» в умовах процесу формування інноваційного потенціалу підприємств, а також перспективним підходам щодо побудови інтегрального показника спроможності інноваційно-активних підприємств до здійснення інноваційної діяльності

У третьому розділі «Менеджмент: проблеми та перспективи» знайшли відображення такі аспекти: особливості управління витратами підприємства; особливості формування ринку праці регіону; дослідження сутності економічної безпеки як загальнонаукової категорії.

У процесі підготовки колективної монографії використані статистичні дані, аналітичні матеріали, а також розробки авторів.

Презентована колективна монографія може бути використана здобувачами вищої освіти у процесі виконання курсових, дипломних робіт, а також аспірантами, фахівцями, науковцями та викладачами, практичними працівниками Національної поліції України у ході службової діяльності.

Розділ 1
БІЗНЕС: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

***Надія ФІСУНЕНКО**, кандидат економічних наук*
***Ольга КУБЕЦЬКА**, кандидат економічних наук, доцент*

1.1. Формування організаційної культури підприємства торгівлі: проблеми та перспективи

Сучасний світовий рівень менеджменту передбачає, що об'єктом управлінської діяльності у будь-якій сфері є, поряд із процесами та людьми, організаційні культури різних типів. Сучасні керівники у сферах бізнесу та виробництва розглядають культуру своєї організації як могутній стратегічний інструмент, котрий дозволяє орієнтувати своїх співробітників на загальноорганізаційні цілі, мобілізовувати їхню ініціативу та поліпшувати їхні взаємовідносини. Вони прагнуть створити таку організаційну культуру, яку б розуміли і підтримували усі співробітники.

Кожна організація має власну організаційну культуру. Такі чинники, як прискорення темпів глобалізації, посилення конкуренції, постійні злиття та поглинання компаній, призводять до постійно зростаючого значення організаційної культури.

Організаційна культура визначає унікальність компанії, підвищує прихильність співробітників до організації, розвиває їхнє почуття ідентичності.

Правильна організаційна культура допомагає керувати працівниками, заохочує інновації та підвищує продуктивність.

Питання формування, розвитку та зміни організаційної культури досліджувала низка вітчизняних та закордонних вчених. Значну увагу окресленій проблематиці приділяли М. Мескон, Ф. Хедоурі, Р. Блейк, С. Роббінс, Е. Долан, Дж. Стюарт, О. Харчишина, М. Магура, М. Курбатова, О. Білецька та ін.

Водночас процеси трансформації в умовах господарювання багатьох вітчизняних підприємств спричиняють зміни особливостей їхньої організаційної культури, що актуалізує подальші дослідження в зазначеному напрямі.

Організація – це група людей, які у певний спосіб працюють разом

для досягнення спільних цілей. Поведінка членів організації регулюється правовими нормами, правилами внутрішнього розпорядку, на неї впливають традиції, звички, громадська думка. Керівникам організацій задля реалізації поставлених цілей необхідно використовувати інструмент, що змінює поведінку людей, – організаційну культуру.

Організаційна культура є основою життєвого потенціалу організації. Характеристики взаємовідносин між людьми, стійкі норми та принципи життя та діяльності організації, закономірності позитивної та негативної поведінки та багато інших чинників, що належать до цінностей та норм, мають істотне значення для ефективного управління. Якщо організація має «душу», то цією душею є організаційна культура.

Організаційну культуру несуть люди. Проте в організаціях із організаційною культурою, що склалася, остання виявляється відокремленою від людей і стає фактором організації, її частиною, що має активний вплив на членів організації, модифікуючи їхню поведінку відповідно до норм і цінностей, що становлять її основу.

Кожна організація стикається з необхідністю формування іміджу – визначення власних цілей та цінностей, стратегії якості пропонованих продуктів та послуг, цивілізованих правил поведінки та моральних принципів співробітників. Все це, що охоплюється поняттям організаційної культури, є завданням, без вирішення якого неможливо досягти ефективної роботи.

Проведемо аналіз існуючих визначень категорії «організаційна культура підприємства» та на основі узагальнень сформулюємо власну дефініцію (табл. 1.1.1).

Таблиця 1.1.1

Сутність категорії «організаційна культура підприємства»

Автор	Визначення
Захарчин Г. [7]	Сукупність переконань, відносин, норм і моделей поведінки та цінностей, які є спільними для всіх співробітників підприємства і створюють підґрунтя для їхньої діяльності.
Комарова К. [9]	Система виключно цінностей (як матеріальних, так і духовних), що прийняті всіма співробітниками, допомагають їм зрозуміти, для чого було створено підприємство, як воно працює і що для нього важливо, визначають унікальність характеру підприємства (організації).

Автор	Визначення
Внуков Є. [4]	Взаємовідносини, що склалися на базі існуючих принципів, уявлень та прийнятих норм поведінки задля виконання місії організації.
Авторське визначення	Організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, яких дотримуються члени організації та які виражені у декларованих цінностях організації, що спрямовують людей у їхніх поведінці та діях.

Отже, організаційну культуру можна визначити як набір найбільш важливих припущень, яких дотримуються члени організації та які виражені у декларованих цінностях організації, що спрямовують людей у їхніх поведінці та діях.

Організаційна культура структурована набором припущень, цінностей, переконань та символів, що допомагають людям в організації долати власні проблеми.

Організаційна культура охоплює велику сферу явищ духовного та матеріального життя колективу, а саме: панівні в ньому моральні норми та цінності, прийнятий кодекс поведінки та укорінені ритуали.

Вивчення досвіду передових організацій дозволяє виокремити такі основні характеристики розвиненої організаційної культури, що формують певний набір основних цілей:

– місія організації (загальна філософія та політика);

– основні цілі організації.

Ці два основні елементи організаційної культури можуть бути різними у різних організаціях.

Існує безліч підходів до виділення атрибутів, що характеризують та ідентифікують ту чи іншу культуру як на макро-, так і на мікрорівні.

Так, у своїх працях Ф. Харріс та Р. Моран пропонують розглядати конкретну організаційну культуру на основі таких характеристик:

– усвідомлення себе та свого місця в організації (в одних культурах цінується приховування працівником його внутрішніх настроїв, в інших заохочується їх зовнішній прояв; в одних випадках незалежність та творчість виявляються через співпрацю, а в інших – через індивідуалізм);

– система спілкування та мова спілкування (використання усного, письмового, невербального спілкування відрізняється від групи до групи, від організації до організації; жаргонізми, абревіатури, жести різняться залежно від галузевої, функціональної та територіальної приналежності організацій);

– зовнішній вигляд, одяг та самопрезентація на роботі (різноманітність форменого та робочого одягу, діловий стиль, охайність, косметика, зачіска тощо підтверджують наявність багатьох мікрокультур);

– що і як їдять люди, звички та традиції в цій сфері (організація харчування співробітників, у тому числі наявність або відсутність таких місць на підприємстві; люди приносять їжу з собою або відвідують їдальню всередині чи за межами організації);

– субсидування харчування;

– усвідомлення часу, ставлення до нього та його використання (ступінь точності та відносності часу у працівників; дотримання графіка та заохочення до цього);

– монохронне або поліхронне використання часу;

– взаємини між людьми (за віком і статтю, статусом і владою, мудрістю і розумом, досвідом і знаннями, рангом і протоколом, релігією і громадянством тощо; ступінь формалізації відносин, отримуваної підтримки, способів вирішення конфліктів);

– цінності (як набір вказівок про те, що є добрим, а що поганим) та норми (як набір припущень та очікувань щодо певного типу поведінки) – те, що люди цінують у своєму організаційному житті (свою посаду, роботу тощо) і як ці значення зберігаються;

– віра у що-небудь і ставлення чи настрій до чогось (віра в лідерство, успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість та ін.; ставлення до колег, клієнтів та конкурентів, до зла та насильства, агресії тощо; вплив релігії та моралі);

– трудова етика та мотивація (ставлення до роботи та відповідальність на робочому місці; поділ та заміщення роботи; чистота робочого місця);

– якість роботи; трудові звички; оцінка праці та винагорода; взаємини людини та машини; індивідуальна або групова робота; прогрес у роботі.

Члени організації, поділяючи переконання та очікування, створюють своє власне фізичне середовище, розвивають мову спілкування, здійснюють дії, що адекватно сприймаються іншими, і виявляють почуття та емоції, котрі є зрозумілими для всіх. Усе це сприймається співробітниками, допомагає зрозуміти й інтерпретувати культуру організації, тобто сприяє осмисленню подій та дій, а також свого робочого середовища. Поведінка окремих осіб та груп в організації тісно пов’язана з нормами, що виникають із цих загальних переконань, очікувань та дій.

Культура організації визначає клімат, стиль взаємовідносин, цінності підприємства.

Кожна організаційна структура, що формується, виробляє власну культуру, що визначає місце цієї структури, її внутрішні і зовнішні зв'язки і є зразком, стереотипом у формуванні стратегії, розподілі влади, прийнятті рішень, у поведінці персоналу.

Сутність культури організації виявляється у приписах, прийнятих ритуалах і церемоніях і навіть у моделях неформального спілкування та поведінки.

Зміст організаційної культури впливає на спрямованість поведінки і визначається не простою сумою припущень, а тим, як вони пов'язані одне з одним і як формують певні моделі поведінки.

Розвиток організацій пов'язаний із розвитком двох типів організаційної культури – традиційної та сучасної.

У табл. 1.1.2 наведено порівняльну характеристику цих двох типів.

Таблиця 1.1.2

Традиційний та сучасний типи організаційної культури

Традиційний тип	Сучасний тип
Характеризується консерватизмом. Формальна структура – діяльність є дуже формалізованою. Орієнтований на процеси в організації. Головна мета – прибуток. Дисциплінованість досягається за допомогою адміністративних дій. Поведінка забезпечується адміністративними інструментами. Заохочується індивідуальне самовираження. Управління шляхом контролю. Конфлікти розглядаються як щось негативне.	Заохочує до ризику та змін в організації. Неформальна структура. Орієнтований на результат. Головна мета – суспільне благо. Дисциплінованість досягається за допомогою мотивації Цілі визначають поведінку. Групова діяльність та емпатія. Управління шляхом досягнення довіри.

Як частину суспільної культури приймають організаційну, що включає культуру підприємств, цілі яких безпосередньо не спрямовані на отримання прибутку. Культура є основою розуміння та успіху будь-якої організації, оскільки тільки вона дозволяє домогтися необхідної поведінки, що об'єднує колектив і мотивує його працювати у складній або тупиковій ситуації, що може виявитися фатальною за

відсутності спільних цінностей.

Культура організації відбиває ставлення до клієнтів, співробітників; уявлення про місію, продукти, діяльність, які були дійсними в минулому і трансформувалися в норми поведінки, очікування, кращі моделі мислення та дій.

Організаційна символіка належить до артефактів або видимих проявів культури підприємства та охоплює ритуали, символи, церемонії, оповідання, міфи та легенди, матеріальне середовище.

Значення, що його передають символи, залежить від системи цінностей, тому однакова подія може по-різному інтерпретуватися членами різних організацій або групами всередині однієї організації.

Норми, що керують поведінкою, також сприяють організаційній символіці. У своїй сукупності ці елементи складають структуру організаційної культури, а її інтегральним показником є психологічний клімат в організації, цілі, які вона переслідує, її ефективність і значущість для соціального цілого (рис. 1.1.1).

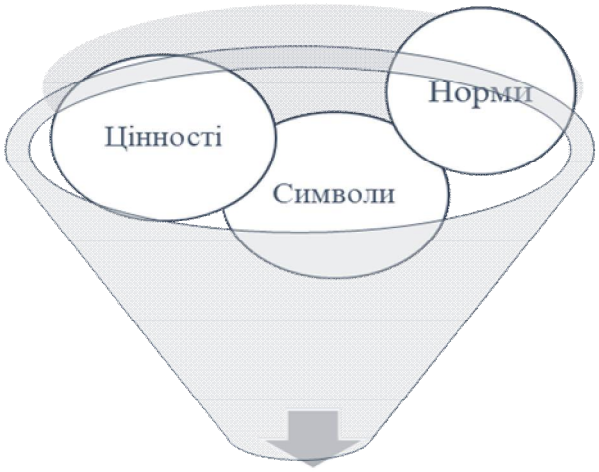

Рис. 1.1.1. Складові організаційної культури підприємства*
*Джерело: систематизовано автором на основі джерел [1, 6, 8, 14]

Зведення компонентів культури до трьох основних: ціннісного, нормативного та символічного – відображає найбільш поширені концепції організаційної культури та дає змогу простежити взаємозв'язок між ними.

Поведінка є наслідком організаційної культури, вона визначається існуючими цінностями і нормами, причому символи є носіями або проявами організаційних цінностей. Розміщення організаційних

цінностей у центрі культури визначає регулятивні функції, котрі вона виконує в організації.

Інтерес до організаційної культури аргументується її важливістю як для ефективності організації, так і для поведінки людей у ній.

Сила культури відображає, як більшість членів організації поділяють спільні цінності, і, таким чином, вона діє як форма соціального контролю та забезпечує механізми, що керують поведінкою. Це підвищує ефективність, створюючи зв'язки між людьми та покращуючи спілкування та співпрацю. Чим сильнішою є культура, тим легше її членам використовувати спільні схеми інтерпретації організаційних подій та усвідомлювати, які дії будуть винагороджені чи санкціоновані.

Організаційна культура виконує дві основні функції: зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції.

Такий підхід до розуміння важливості організаційної культури є перспективним, оскільки розглядає взаємодію двох основних аспектів існування організації. Вона вижила б у динамічно мінливому середовищі, якби у відповідний спосіб адаптувалась і водночас зберігала свою внутрішню стабільність.

Тому роль організаційної культури полягає в тому, щоб поєднати ці дві функції і забезпечити довговічність та ефективність організації.

Культура являє собою засіб управлінського контролю, що підтримує організаційну соціалізацію, формує ідентифікацію та самоідентифікацію, а також є потужним інструментом освіти та самовиховання.

Характеристики організаційної культури:

1. Концепція організаційної культури стверджує, що на поведінку людей в організаціях і рішення, котрі вони приймають, найбільше впливають основні переконання членів. Навіть коли організаційне середовище змінюється, члени організації схильні приймати рішення, що були прийнятними в минулому, тобто за звичкою. Вони не беруть до уваги ці переконання, оскільки останні є загальновизнаними та запам'ятовуються як незаперечна істина;

2. Об'єктивні характеристики культури організації – це все, що існує незалежно від думок її членів. Це всі її фізичні атрибути – від будівель до церемоній і ритуалів. Суб'єктивні аспекти – це установки, спосіб мислення, припущення. Якісний аспект відображає, як люди інтерпретують, визначають, сприймають цю культуру. Кількісні аспекти, навпаки, виражають те, що люди говорять про культуру організації. Оцінки людьми в одній організації культури цієї організації

можуть украй відрізнятися;

3. Організаційна культура – це набір цінностей, не вроджених, а набутих, спільних для групи людей, що впливають на спосіб життя групи, її сприйняття (переконання, установки) і поведінку та відокремлення однієї групи людей від іншої;

4. Культура організації визначає найважливіші цілі та критерії організації; орієнтує, як слід використовувати ресурси організації; визначає, чого організація та її члени можуть очікувати одне від одного; які методи контролю поведінки члена організації прийнятні, а які – ні, тобто межі влади організації і як її слід використовувати; норми поведінки учасників, методи покарань і винагород; взаємну поведінку членів організації та стосунки з особами, які не належать до організації; інформує членів, як поводитися із зовнішнім середовищем: агресивно, прихильно, доброзичливо, відповідально чи зволікаючи;

5. Культура організації – це сукупність установок, переконань, очікувань, норм і звичок, характерних для її членів, котрі можна трактувати як групову свідомість цих людей, що визначає їхню реакцію на процеси, котрі відбуваються всередині і зовні організації, та умови їхньої поведінки. Культура виражається через філософію, символи, міфи, мікроклімат, героїв, історії, традиції, ритуали, церемонії тощо;

6. Організаційна культура – це система основних цінностей, котрими керується організація, вона визнається членами організації, впливає на їхню поведінку, підтримується організаційними історіями, міфами та виявляється через традиції, церемонії, ритуали та символи;

7. Культура організації характеризується встановленими цінностями і нормами, що зобов'язують працюючий у ній персонал поводитися і діяти за певними правилами, інтегрувати їх у суспільство. У кожній організації формується особлива атмосфера взаємин. Це не тільки зобов'язання правового та адміністративного характеру, як поводитися у внутрішніх взаємодіях і відносинах із зовнішнім середовищем. Це звичаї, ритуали, процедури, церемонії, спільна історія та багато іншого, що об'єднує всіх її членів – від прибиральника до генерала – у виконанні завдань шляхом взаємодії одне з одним та із зовнішнім середовищем.

Організаційна культура – це саморозвинута форма людського спілкування, сукупність цінностей і установок. Це природна, не спеціально сформована культура, що пронизує всю організацію, хоча співробітники та керівники навіть про таку переважаючу культуру не мають уявлення.

Отже, організаційна культура – це система цінностей, зрозуміла та

прийнята всіма членами організації, що дозволяє організації цілеспрямовано функціонувати та підтримується історією організації, традиціями, церемоніями тощо.

Управління організаційною культурою підприємства здійснюється на певних принципах. Принципи формування організаційної культури загалом відбивають особливості організації, галузі тощо, а також основні властивості та характеристики бажаних параметрів та форми організаційної культури.

Менеджмент організаційної культури здійснюється на основі таких принципів:

1) культура має відбивати основні ідеї організації;

2) ці ідеї мають нести позитивний емоційний заряд;

3) елементи, що розробляються, і види діяльності повинні гармоніювати одне з одним, підтверджувати поведінку і ставлення до них керівництва (поведінка керівництва не повинна суперечити цінностям і нормам, що проголошуються);

4) організаційна культура повинна відповідати типу, розміру та характеристикам організації, а також умовам її існування;

5) не можна заперечувати, що накопичений попередніми поколіннями культурний досвід може поступово змінюватись або використовуватись як основа, трамплін для нової культури.

Для формування організаційної культури, що підтримує стратегію розвитку організації, керівництву необхідно зробити кілька кроків.

Нижче наведено основні етапи управління формуванням ефективної організаційної культури підприємства:

1. Вибір місії, стратегії, основних цілей організації та цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, стандартів та бажаних моделей поведінки);

2. Дослідження існуючої організаційної культури. Визначення того, якою мірою нинішня організаційна культура сформувала стратегію управління розвитком організації, а також позитивних та негативних значень;

3. Розробка організаційних заходів, вкладених у створення, розвиток та зміцнення бажаних цінностей і моделей поведінки;

4. Цілеспрямований вплив на організаційну культуру з метою позбавлення від негативних цінностей та вироблення установок, що сприяють реалізації розробленої стратегії;

5. Оцінка впливу організаційної культури на успіх та внесення необхідних коректив.

Наразі розроблені різні методики, що дозволять менеджерам

створити та підтримувати культуру підприємства, необхідну для успіху стратегії розвитку організації.

Для різних країн і галузей ефективна організаційна культура різна, тому не може бути оптимальної підприємницької культури – вона має бути сформована в кожній організації конкретної країни.

Виявивши, яким вимогам має відповідати культура організації у певній стратегії розвитку, керівництво насамперед визначає філософію управління.

Зважаючи на філософію менеджменту, керівники компаній вибирають конкретні методи формування ефективної організаційної культури. По суті, керівництво компанії може впливати на розвиток культури двома способами.

Перший спосіб полягає в оцінці культури та перспектив розвитку нагорі для того, щоб це викликало ентузіазм і підтримку більшості членів організації. Цей метод передбачає щиру особисту прихильність керівника до тих цінностей, у які він вірить.

Використання другого методу починається знизу: менеджери повинні відстежувати всередині організації, яка система цінностей існує у кожному підрозділі, намагаючись крок за кроком працювати у бажаному напрямі культури організації.

Зовнішнє середовище істотно впливає на організацію, що, природно, діє на її культуру. Однак, як свідчить практика, дві організації, що працюють в одному середовищі, можуть мати різну культуру. Це відбувається тому, що з огляду на спільний досвід членів організації по-різному вирішуються два важливі завдання.

Перше – це зовнішня адаптація (що слід зробити, щоб організація вижила за умов жорсткої іноземної конкуренції).

Друге – внутрішня інтеграція, оскільки житлові процеси та відносини сприяють зовнішній адаптації організації.

Процес зовнішньої адаптації та виживання пов’язаний із пошуком та місцем організації у своїй ніші на ринку та її адаптацією до постійно мінливого зовнішнього середовища. Це процес досягнення цілей організації та взаємодії із зовнішнім середовищем. До проблем зовнішньої адаптації та виживання належать такі:

– місія та стратегія (визначення місії організації та її основних цілей, вибір стратегії реалізації цієї місії);

– мета (формулювання конкретних цілей та внутрішнє прийняття своїх співробітників);

– засоби (ресурси, що використовуються для досягнення цілей, консолідація зусиль для досягнення обраної мети).

Варто також зазначити, що організація все більше залежить від своєї культури.

Організаційна культура – це набір найважливіших положень, цінностей та символів, що їх поділяють члени організації. Слід констатувати, що організаційна культура не є монолітом, а складається з домінуючої культури, групових субкультур та контркультур, котрі посилюють чи послаблюють культуру організації загалом.

Розвиток організаційної культури передбачає її формування, підтримку і зміну.

Формування культури відбувається в умовах вирішення організацією двох важливих завдань: зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. На формування культури в організації впливає культура суспільства, всередині якого, ця організація функціонує.

Організаційна культура підтримується тим, чому приділяється увага, тим, як оцінюється та контролюється діяльність членів організації, способами реагування на критичні ситуації, як-от: рольове моделювання та навчання персоналу, критерії мотивації, критерії у роботі з персоналом тощо. Зміни у поведінці можуть спричинити зміни в організаційній культурі та навпаки.

Організаційна культура сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, забезпечує силу, життєздатність та довголіття організації. І якщо організація має високий рівень сумісності стратегії та культури, то можна стверджувати, що така організація буде успішною.

Оцінку ефективності організаційної культури підприємства можна визначити двома методами:

– прямою оцінкою на основі тестування та опитувань;

– непрямим методом, по елементною оцінкою, шляхом аналізу можливостей (або впливу) кожного елемента системи на результат.

Під ефективністю прийнято розуміти: результативність; інтенсивність функціонування системи; міру досягнення мети; рівень організованості системи; рівень результативності в зіставленні з виробничими витратами та ін.

Необхідно розрізняти «ефект» і «ефективність». Ефективність визначає співвідношення результату (ефекту) і витрат. Ефективність управління – категорія теорії управління, взаємозв’язана з усіма іншими її категоріями (рис. 1.1.2).

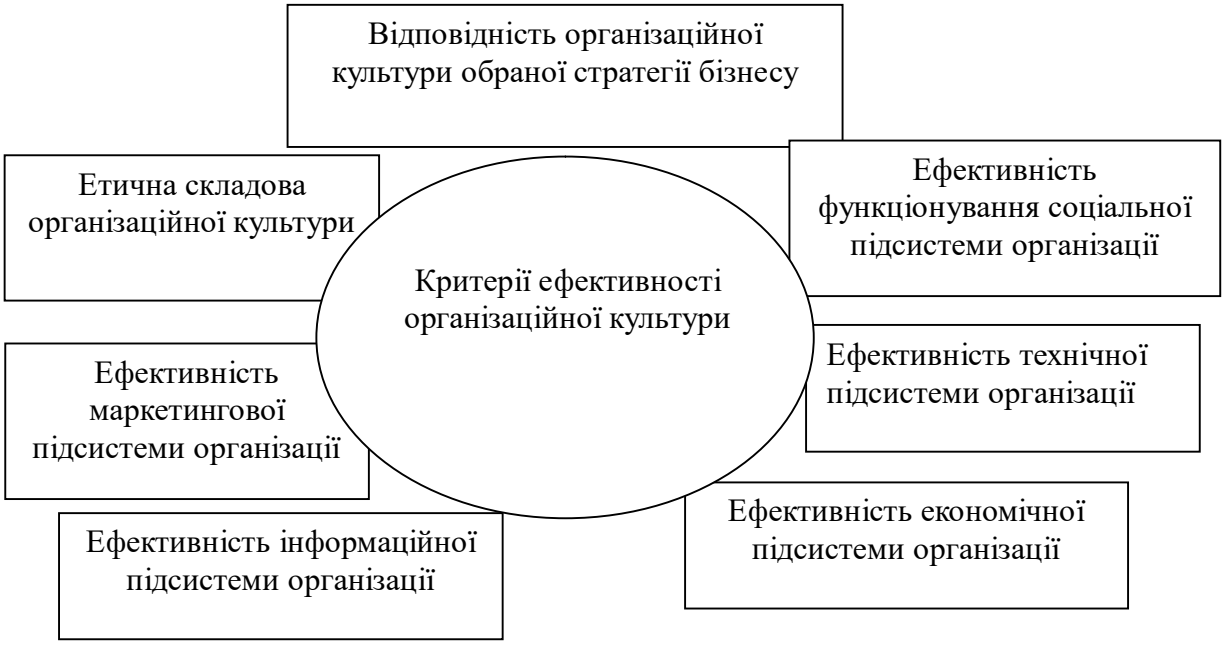

Рис. 1.1.2. Критерії ефективності організаційної культури

Функціональна роль ефективності управління полягає у тому, щоб відбивати рівень і динаміку розвитку управління, якісну і кількісну сторони цього процесу.

Ефективність управління організаційною культурою – складна, багатогранна категорія, вона обов'язково повинна відображати характерні особливості психологічних, соціальних, економічних і громадських явищ.

Безпосередня оцінка ефективності вдосконалення організаційної культури повинна враховувати два аспекти: ефективність розробленого напряму щодо розвитку організаційної культури (мету змін); ефективність заходів із удосконалення організаційної культури в обраному напрямі (технологію змін). Дуже важливою є оцінка ефективності заходів, котрі необхідно розробляти відповідно до існуючої організаційної культури, слід також вивчити діючу організаційну культуру і використовувати її як основу; підкріплювати і підтримувати заходи на усіх рівнях; розробляти і здійснювати заходи в комплексі; робити постійні виміри організаційної культури, коригування у разі відхилень або різко негативної реакції з боку співробітників.

Для оцінки ефективності заходів із розвитку організаційної культури може бути використаний такий показник: зміна співвідношення фінансових результатів і витрат на проведення заходів із розвитку організаційної культури або співвідношення приросту

фінансових результатів і витрат на впровадження заходів із розвитку організаційної культури.

Маються на увазі такі заходи, як: дослідження організаційної культури, розробка моделі відповідної організаційної культури, впровадження організаційної культури в практику (систему) управління персоналом.

Оцінити ефективність розвитку організаційної культури можна шляхом порівняння основних показників діяльності організації.

До основних показників ефективності організаційної культури підприємства належать: річний економічний ефект від реалізації заходів із формування, вдосконалення і управління корпоративною культурою, термін окупності додаткових витрат на заходи, коефіцієнт ефективності заходів.

Коефіцієнт ефективності заходів щодо розвитку, вдосконалення або зміни організаційної культури встановлюється за допомогою зворотного відношення до терміну окупності за формулою:

$$E = 1/To. \qquad (1.1.1)$$

Одним із узагальнених показників ефективності впроваджуваних заходів може стати зростання прибутку або доходу підприємства за період, протягом якого здійснювалися заходи з розвитку організаційної культури:

$$Є = П \times (P2 - P1), \qquad (1.1.2)$$

де Є – абсолютний розмір економічного ефекту за цей період,

П – прибуток із розрахунку на одиницю продукції (робіт, послуг) у періоді після проведених заходів із розвитку організаційної культури,

Р1 і Р2 – об’єм продукції (робіт, послуг) відповідно до і після проведених заходів.

Для оцінки організаційної культури можуть бути використані різні види ефектів, що з’явилися в результаті реалізації заходів щодо розвитку або зміні організаційної культури.

Економічний ефект – це, по суті, зростання продуктивності праці і зниження трудомісткості, зниження матеріаломісткості й собівартості продукції, зростання прибутку й рентабельності.

Ресурсний ефект – це вивільнення ресурсів на підприємстві: матеріальних, трудових і фінансових.

Соціальний ефект – підвищення матеріального і культурного рівнів

життя громадян, повніше задоволення їхніх потреб у товарах і послугах, поліпшення умов і техніки безпеки праці, зниження долі важкої ручної праці та ін.

Проведемо аналіз ефективності організаційної культури торгового підприємства ТОВ «М» шляхом використання першого методу – анкетування співробітників. Результати опитування представлені в табл. 1.1.3.

Співробітникам було запропоновано дати відповіді на запитання стосовно безпосередньо організаційної культури товариства, а також поділу ними цінностей товариства і застосування на підприємстві деяких видів мотивації. Вони мали відповісти на 11 запитань. Аналіз результатів анкетування проводився за такими категоріями працівників: фахівці, основний виробничий персонал. Загалом було опитано 30 співробітників.

Таблиця 1.1.3

Експертна оцінка особливостей організаційної культури обстеженого ТОВ «М»*

Твердження	**Відповіді, % експертів**		
	Так	**Ні**	**Частково**
Товариство впроваджує спеціальні програми з трансформації організаційної культури в межах корпоративного кодексу	41,1	30,2	28,7
Товариство не приділяє належної уваги модернізації організаційної культури, що призводить до погіршення фінансового стану підприємства	24,5	51,0	24,5
Питання розвитку організаційної культури чітко представлені в процесі стратегічного планування товариства	35,3	35,3	29,4
Питання розвитку організаційної культури представлені в місії товариства або основних принципах ведення бізнесу	20,8	30,2	49,0
Коли питання розвитку організаційної культури чітко представлені у процесі стратегічного планування товариства, команда топ-менеджменту приймає попереджувальні далекоглядні рішення	9,8	54,1	36,1
Персонал впливає на процес стратегічного управління розвитком організаційної культури	24,9	26,7	49,1

Твердження	Відповіді, % експертів		
	Так	Ні	Частково
Організаційна культура є важливою складовою корпоративної відповідальності бізнесу	47,6	31,5	20,9
У товаристві діє корпоративний кодекс, ключовим елементом якого є організаційна культура	30,5	40,7	28,8
Організаційна культура відповідає цілям і принципам сталого розвитку	20,4	41,9	37,7

**Складено авторами за результатами анкетування*

На підставі емпіричного дослідження виявлено, що представлене товариство впроваджує механізми корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого розвитку і вкладає інвестиції в трансформацію організаційної культури.

Однак більшість респондентів відмітили, що компанія не реалізує концепцію сталого розвитку, не розроблено і корпоративного кодексу.

Організаційна культура не відповідає цілям і принципам сталого розвитку (табл. 1.1.3). Отже, директор ТОВ «М» ставить за мету зниження витрат і, відповідно, збільшення рівня прибутковості.

У результаті опитування оцінено рівень розвитку організаційної культури товариства. Для цього визначено й розраховано індикатори, що відображають характеристику організаційної культури.

У таблиці 1.1.4 наведено дані розрахунку рівня розвитку організаційної культури обстеженого підприємства.

Таблиця 1.1.4

Розрахунок головних складових, що характеризують організаційну культуру ТОВ «М»*

Складові організаційної культури / Твердження	Оцінка
Артикуляція місії (0,550)	
Цілі/пріоритети зрозумілі всім співробітникам товариства	0,560
У співробітників є чітке розуміння місії й ролі організаційної культури	0,565
Загальна філософія дозволяє співробітникам розуміти організаційну культуру	0,474
Дії співробітників ілюструють філософію й пріоритети	0,602

Складові організаційної культури / Твердження	**Оцінка**
організаційної культури	
Фокус на обслуговування клієнтів (0,574)	
Від Вашого відділу залежить задоволення клієнта	0,640
Вас заохочують зосередитися на потребах і перспективах клієнтів	0,525
Ваша організація покладається на Вас у роботі з клієнтами та збільшенні обсягів продажів	0,600
Організація ефективно реагує на потреби клієнтів, що постійно змінюються	0,530
Навчання і розвиток (0,439)	
Співробітники отримують орієнтацію й навчання, у яких мають потребу	0,380
Організація виявляє мало зацікавленості до кар'єрного зростання своїх співробітників	0,398
Можливості для навчання справедливі й рівноправні	0,540
Комунікації (0,603)	
Інформація надходить «зверху вниз» своєчасно	0,501
Інформація надходить прямо із джерела (не через багату кількість каналів)	0,538
Інформація є достовірною	0,652
Інформація надходить через формальні канали комунікації	0,511
Інформація легко обробляється (немає інформаційного перевантаження)	0,684
Інформація передається керівництву достовірною, як у першоджерелі	0,626
Інформація надається добровільно, у повному обсязі, у формі пропозицій	0,673
Інформація приймається керівництвом до відома	0,642
Організаційний результат – зовнішня адаптивність (0,529)	
Нові програми реалізуються швидко й ефективно	0,472
Ця організація активно визначає та адаптується до змін	0,558
Ця організація ефективно реагує на зовнішні можливості й загрози	0,558

**Складено авторами за результатами анкетування*

Так, зміни в товаристві, орієнтир на споживача й організаційне навчання характеризують адаптивність організаційної культури; стратегічне планування, постановка цілей і бачення – місію; координація, згода й цінності – взаємодію; розвиток здібностей, робота в команді, відповідальність і повноваження – залученість.

Розрахунки засвідчили, що оцінка організаційної культури компанії становить 0,539 балів.

Таблиця 1.1.5

Шкала оцінки рівня розвитку організаційної культури

Оцінка організаційної культури, бали	Рівень розвитку організаційної культури
0–0,25	Дуже низький
0,26–0,5	Низький
0,51–0,75	Середній
0,76–1,0	Високий

Відповідно до шкали (табл. 1.1.5) рівень розвитку організаційної культури товариства у сфері торгівлі є середнім, оскільки знаходиться в межах 0,5–0,75 балів. Тож організаційна культура підприємства потребує покращення політики щодо її формування.

У процесі реалізації стратегії розвитку персоналу доцільно формувати спеціальні тактичні операції, координація яких відбувається у лінійних та функціональних підрозділах організації, зокрема в адміністративних (бухгалтерська, фінансова, економічна, маркетингова, технологічна, кадрова, юридична, інженерна служби) та операційних (підрозділи основного виробництва, допоміжні та інфраструктурні підрозділи). Вектори реалізації тактичних операцій залежать від управлінських рішень, що приймаються керівниками за результатами поточного контролю етапів реалізації стратегії в конкретний період часу.

Зміна векторів є операціями, спрямованими на адаптацію різних організаційних технологій до умов зовнішнього середовища. Використання технологій «управління змінами» в менеджменті організацій може спровокувати ситуацію опору змінам та саботажу персоналу.

Для подолання негативних ситуацій реакцій персоналу на зміни та рішення креативного менеджменту корпорації вводять у практику формування та реалізації стратегій розвитку персоналу системи

моніторингу реакцій персоналу на делеговані повноваження керівників, об'єктами яких стають дії (операції), що виконуються після координації.

За результатами моніторингу складається «карта реакцій», котру можна використовувати як аналітичну базу для формування організаційного потенціалу позитивних реакцій та розробки заходів із подолання негативних. Зазначене засвідчує необхідність використання в управлінні організацією сучасного інструментарію організаційної культури, зокрема у формуванні та реалізації стратегії розвитку персоналу.

Доцільно здійснювати розвиток організаційної культури як інноваційного інструментарію менеджменту, що використовується в системах функціонального управління та передбачає формування середовища адекватних реакцій на організаційні зміни та креативні координації.

Особливість функцій організаційної культури виявляється у здатності їх «вбудовування» в традиційні функції менеджменту – планування, організацію взаємодії, мотивацію, контроль.

До основних показників, котрі доцільно аналізувати в контексті вимірювання рівня розвитку організаційної культури, відносять традиційні для торговельного підприємства (табл. 1.1.6).

Таблиця 1.1.6

Система показників ефективності діяльності торговельних підприємств, адаптивних до технологій складання карти реакцій

№ з/п	Показник	Рахунок показника	Призначення показника
1	Відсоток зростання продажів	(обсяг продажів відділу за день, грн.)/(обсяг всіх продажів магазину за день, грн.)*100%	Порівняння ефективності роботи відділів, секцій, продажу груп товарів, продукції різних постачальників
2	Обсяг продажів на м^2 торгівельної площі, грн.	(обсяг продажів, грн.)/ (торгівельна площа, м^2)	Планування продажів і визначені торгові площі, яку необхідно віднести під продаж певної групи товарів
3	Обсяг продажів на м^2 погонної довжини прилавку, грн.	(обсяг продажів, грн.)/ (торгівельна площа, м^2)	Визначення просторового розміщення товару на прилавку

№ з/п	Показник	Рахунок показника	Призначення показника
4	Обсяг продажів, за 1 транзакцію, грн.	(валовий обсяг продажів, грн.)/(кількість трансакцій, шт.)	Визначення рівня обслуговування покупців
5	Обсяг продажів за години роботи одного продавця, грн.	(обсяг продажів, грн.)/(кількість годин, год.)	Дослідження ефективнбості роботи продавця
6	Коефіцієнт конверсії, %	(кількість покупців магазину, чол.)/(кількість відвідувачів магазину, чол.) *100%	Порівняння отриманих результатів (у фінансовому вираженні) із загальним потоком клієнтів
7	Відсоток повернень, %	(обсяг повернень товару за період, грн.)/(обсяг продажу товарів за період, грн.)*100%	Контроль втраченого прибутку компанії
8	Зарплато-місткість, %	(розмір витрат заробітної плати на одного співробітника)/(кількість продажів)*100%	Оцінка розміру витрат на співробітника при загальній ефективності магазину

Отже, кодекс організаційної культури може використовуватися при формуванні та реалізації стратегії розвитку персоналу.

Стратегії та тактики формування і розвитку організаційної культури підприємства торгівлі мають враховувати такі рекомендації:

– розробка кодексу корпоративної поведінки;

– покращення соціально-психологічного клімату в колективі;

– проведення постійної діагностики існуючої організаційної культури, а також задоволеності нею співробітників;

– створення нової посади – спеціаліста з організаційної культури.

Розглянемо кожну з наведених рекомендацій докладніше.

1. Розробка кодексу корпоративної поведінки або положення про корпоративну культуру. Розробку такого положення можна покласти на спеціаліста з організаційної культури (про це мова піде нижче). Створення цього документа дозволить вирішити низку завдань:

– оформити і закріпити сформовану корпоративну культуру;

– зафіксувати єдині корпоративні стандарти й загальні принципи

ведення бізнесу;

– зміцнити зовнішній імідж підприємства;

– продемонструвати своїм інвесторам і клієнтам наявність певних стандартів корпоративного управління;

– залучити в компанію близьких їй за духом співробітників.

Ключова цінність створення положення полягає в тому, що розробка подібних документів дозволяє товариству розібратися, в чому полягає його місія і які стратегічні цілі його діяльності, продумати і закріпити систему управління товариством, найбільш ефективно розподіливши обов'язки і повноваження між різними рівнями управління. Тобто, дійсно, зробити товариство ефективно керованим і зрозумілим і «зсередини», і «зовні»;

2. Покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Умови, в яких взаємодіють члени робочої групи, впливають на успішність їхньої спільної діяльності, задоволеність процесом та результатами роботи. Зокрема, до них належать санітарно-гігієнічні умови, у яких працюють співробітники: температура, вологість, освітленість, просторість приміщень, наявність комфортного робочого місця тощо.

Для позначення психологічного стану групи використовуються такі поняття, як «соціально-психологічний клімат», «психологічна атмосфера», «соціальна атмосфера», «організаційний клімат», «мікроклімат» та ін.

Ці поняття багато в чому метафоричні за своїм походженням. Можна провести аналогію з природно-кліматичними умовами, в яких живе та розвивається рослина. Вона може добре рости в одному кліматі та засихати в іншому.

Те саме можна сказати і про соціально-психологічний клімат: в одних умовах група функціонує оптимально і її члени отримують можливість найбільшою мірою реалізувати свій потенціал, в інших люди почуваються некомфортно, прагнуть залишити групу, проводять у ній менше часу, уповільнюється їхнє особистісне зростання.

Загалом під соціально-психологічним кліматом розуміють: сукупність соціально-психологічних показників групи; переважаючий та стійкий психологічний настрій колективу; характер взаємовідносин у командуванні; інтегральну характеристику стану колективу.

Ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є: оптимізм, радість спілкування, довіра, почуття захищеності, безпеки та комфорту, взаємна підтримка, теплота та увага у відносинах, міжособистісна симпатія, відкритість спілкування, впевненість,

життєрадісність, здатність вільно мислити, творити, інтелектуально зростати. та професійно сприяти розвитку організацій, робити помилки, не побоюючись покарання, тощо.

Несприятливий соціально-психологічний клімат характеризується песимізмом, дратівливістю, нудьгою, високою напруженістю та конфліктністю в групових відносинах, невпевненістю, страхом зробити помилку або справити погане враження, страхом покарання, неприйняттям, нерозумінням, ворожістю, підозрілістю, недовірою до інших, небажанням вкладати зусилля у спільний продукт, у розвиток колективу та організації загалом, незадоволеністю тощо.

Тому керівники повинні ретельно стежити за задовільним інформаційним забезпеченням товариства. Низька комунікативна компетентність співробітників також призводить до комунікативних бар'єрів, підвищеної напруженості у міжособистісних відносинах, нерозуміння, недовіри та конфліктів.

Отже, керівник може істотно впливати на характер міжособистісних відносин у робочому колективі, ставлення до спільної діяльності, задоволеність умовами і результатами праці тощо. Це і є складниками соціально-психологічного клімату, від якого багато в чому залежить ефективність товариства загалом;

3. Проведення постійної діагностики існуючої організаційної культури, а також задоволеності нею співробітників. Визначити найважливіші показники емоційного стану колективу дозволяє методика комплексного вивчення соціально-психологічної структури колективу, що передбачає періодичне проведення анкетування всіх співробітників на кшталт наведеному вище.

Від психологічного клімату в трудовому колективі залежить як благополуччя членів колективу, так і їхня працездатність. Анкетування дозволяє виявити, наскільки співробітники задоволені роботою в трудовому колективі. Воно має бути анонімним. Якщо проводити таке анкетування хоча б раз на рік, можна буде стежити за змінами, що відбуваються в колективі, і вживати для усунення виявлених проблем своєчасних заходів;

4. Створення нової посади – спеціаліста з організаційної культури. Це фахівець, який відповідатиме за розробку системи внутрішньокорпоративних цінностей і втілення їх у повсякденну діяльність співробітників. До його посадових обов'язків має входити з'ясування уявлень керівництва і співробітників про цілі і завдання підприємства, його місце в діловому і громадському житті, на основі чого розглядатимуться можливі варіанти згуртування колективу для

досягнення спільної мети.

Для досягнення цього результату розробляється стратегія корпоративних заходів, що може передбачати організацію спеціальних поїздок, конференцій, семінарів, тренінгів тощо. Крім того, спеціаліст із організаційної культури повинен організувати і контролювати впровадження організаційної культури в середовищі співробітників, за необхідності коригувати цю діяльність, відстежувати ефективність реалізації проєкту, готувати аналітичні довідки та статистичні звіти щодо досягнення мети, розробляти корпоративні заходи тощо.

Враховуючи дослідження можна стверджувати, що організаційна культура є ключовим елементом успішного функціонування підприємства торгівлі. Вона визначає цінності, принципи, норми поведінки та стиль управління, що впливають на ефективність роботи співробітників, якість обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Основні проблеми формування організаційної культури:

Низький рівень залученості співробітників: Недостатнє залучення працівників до розробки місії та корпоративних цінностей може призводити до відсутності єдності в колективі.

Відсутність стратегічного підходу: Багато підприємств торгівлі не приділяють належної уваги побудові довгострокової організаційної культури, що ускладнює її інтеграцію в робочі процеси.

Опір змінам: У процесі трансформації організаційної культури можливий опір з боку персоналу, особливо якщо зміни здаються незрозумілими або загрозливими.

Недостатня увага до розвитку лідерства: Відсутність компетентних лідерів, які можуть формувати та підтримувати культуру, знижує ефективність управління.

Невідповідність корпоративної культури ринковим умовам: Ігнорування змін у споживчих вподобаннях, технологіях та конкурентному середовищі призводить до втрати актуальності культури.

Перспективи розвитку організаційної культури:

Впровадження інновацій: Використання цифрових технологій, автоматизації процесів та інноваційних методів управління сприяє адаптації культури до сучасних викликів.

Орієнтація на клієнта: Формування культури, спрямованої на високий рівень сервісу, допомагає залучати й утримувати лояльних клієнтів.

Розвиток персоналу: Інвестиції в навчання, професійний розвиток та мотивацію працівників створюють середовище для їхньої самореалізації та підвищення продуктивності.

Створення сильної корпоративної ідентичності: Формування унікального іміджу підприємства через спільні цінності та цілі забезпечує довіру клієнтів і партнерів.

Гнучкість та адаптивність: Культура, яка підтримує інновації, швидке прийняття рішень і адаптацію до змін, дає підприємству конкурентну перевагу.

Формування організаційної культури в підприємствах торгівлі — це стратегічний процес, що вимагає системного підходу. Подолання проблем, таких як опір змінам, відсутність лідерства та невідповідність сучасним викликам, є необхідним для створення ефективної та адаптивної культури. Водночас використання сучасних інструментів управління, фокус на клієнта та розвиток персоналу відкривають широкі перспективи для покращення роботи підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового успіху.

Список використаних джерел:

1. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2010. № 6. Т. 3. С. 249–252.

2. Білявська Ю. В. Формування збалансованої організаційної культури підприємств торгівлі. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна.* 2014. Вип. 45. С. 76–80.

3. Божко К. О. Формування організаційної культури промислового підприємства в стратегічному контексті. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 30-31 бер. 2017 р.)*. Харків : Видавець ФОП Панов А.М., 2017. С. 33–34.

4. Внуков Є. О. Організаційна культура в транзитивному суспільстві: постановка проблеми. *Грані.* 2016. № 12 (1). С. 80–85.

5. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 15–22.

6. Діденко Н. В. Формування механізму організаційної культури. *Бізнес Інформ.* 2012. № 6. С. 206–207.

7. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2009. 276 с.

8. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Терещенко К. В. та ін. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія ; за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Педагогічна думка. 2016. 288 с.

9. Комарова К. В. Організаційна культура : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011. 166 с .

10. Лєскова Л. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. № 4

(44). С. 98–103.

11. Ліпенцев А. В. Організаційна культура. Енциклопедія державного управління : у 8-и т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (гол.) та ін. Київ. НАДУ. 2011.

12. Монастирський Г. Л. Теорія організаційної культури підприємства : підруч. Тернопіль : ТНЕУ. 2014. 288 с.

13. Науменко Н. М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і менеджмент культури.* 2013. № 2. С. 34–40.

14. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств. Хмельницький : ХНУ. 2011. 210 с.

15. Никифоренко В. Г., Кравченко В. О. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 260–263.

16. Остапенко О. М. Служби контролінгу та антикризового управління в сільськогосподарських виробничих кооперативах. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво.* 2007. № 4. С.175–178.

17. Остапенко Т. М., Кубецька О. М., Антіпова В. П. Маркетинг як інструмент управління платоспроможністю підприємств торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 442–447.

18. Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). С. 123–136.

19. Тімар І. В. Концептуальні підходи до формування структури іміджу підприємств сфери послуг. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка.* 2015. Т. 23. Вип. 9 (1). С. 90–96.

20. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Модернізація організаційної культури підприємств в умовах економіки знань. *Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку суб'єктів національного господарства* : монографія / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. 520 с. С. 233–247.

21. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія. Житомир. Вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка. 2011. 289 с.

22. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник. Київ : Знання. 2008. 442 с.

23. Шубін О. О., Гладкий М. О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. *Проблеми економіки.* 2013. № 3. С. 239–246.

24. Smircich L. Concept of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quaterly.* 1983. № 28. P. 339–358.

25. Grigorenko V., Kandel B. K., Kadylnykova T. Management of the system of optimization of parameters of business projects. *Scientific journal «Philosophy, Economics and Law Review»*. 2021. Vol. 1. No. 2. P. 48–56.

***Наталія ПРОТОПОПОВА**, старший викладач*

1.2. Інформаційні послуги як невід'ємна частина розвитку сучасного бізнесу

У багатьох країнах світу значна частина інформаційної діяльності поглинена у ринкові відносини й виступає як один із важливих елементів ринкової інфраструктури з обслуговування, реалізації та розвитку відносин, а також як самостійний спеціалізований сектор ринку, на якому пропонуються особливі продукти та послуги. Сукупна пропозиція все більше рухається в бік збільшення виробництва інформаційних товарів та послуг. З'являються нові продукти та нові послуги, нові спеціальності та нові робочі місця. Отже, стрімке збільшення та диференціація попиту на різноманітні види інформації є потужним стимулом розвитку ринку інформаційних технологій. І саме задоволення нових завдань в інформаційному просторі стає стратегічною ціллю на світовому глобальному ринку інформаційних технологій.

Змістовний внесок у розвиток теоретичних, методологічних та практичних засад розвитку світового ринку інформаційних технологій в умовах глобалізації внесли вітчизняні науковці. Прерогативи розвитку та роль ІТ у розбудові сучасної конкурентоспроможної економіки держави розглядали у своїх роботах вітчизняні та зарубіжні науковці: В. Геєць, А. Мазаракі, А. Маслов, В. Міщенко, В. Плескач, Т. Тадаскіна, О. Чубукова, С. Андрєєв, Д. Белл, П. Друкер, Я. Жаліло, М. Кастельс, Е. Тоффлер. Водночас проблеми уведення, вжитку, дійового управління, фінансування та державної підтримки ІТ-індустрії є актуальними та потребують окремого дослідження.

На сьогодні інформаційні послуги є найдинамічнішими й такими, що активно розвиваються, відіграючи при цьому найважливішу роль в економіці. Вони сприяють підвищенню соціального та економічного рівня розвитку, дозволяють активізувати інвестиційні, інноваційні, ресурсні та інші резерви, а також удосконалювати управління економічними системами [13]. Інтенсивний розвиток глобального науково-виробничого середовища та інформаційно-комунікаційних інфраструктур відкриває для суспільства принципово нові можливості розвитку, приводить до створення нової економіки. У літературі зустрічаються різні визначення поняття «інформаційна послуга»,

наприклад:

1. Інформаційна послуга – отримання та надання розпорядження користувача інформаційних продуктів;

2. Інформаційні послуги – послуги, що надаються, як правило, спеціалізованими інформаційно-консультаційними фірмами на надання підприємству-замовнику інформації, що містить відомості, необхідні для організації закупівель та реалізації продукції [26].

Але найбільш повним визначенням, на нашу думку, є таке: інформаційні послуги – це дії суб'єктів, спрямовані на передачу певних даних третім особам за певну плату. Простими словами: людину цікавить відповідь на конкретне питання. Вона може отримати інформацію, звернувшись до конкретної організації, що надає інформаційні послуги. У цьому випадку їй доведеться заплатити певну суму.

Наразі діяльність окремих людей і колективів в організаціях все більше залежить від їхньої компетентності, ступеня володіння інформацією та вміння ефективно користуватися наявною інформацією. Перш ніж зробити будь-які дії, потрібно провести значну роботу зі збору і обробки інформації, осмислення й аналізу. Пошук найбільш раціональні рішення в будь-якому напрямі та в будь-якій галузі вимагає обробки великого обсягу інформації, що неможливо без спеціальних засобів технічного забезпечення. Тому інформаційні ринки стають все більш визначними: телекомунікаційний ринок, комп'ютерний та ринок інформаційних мереж, інформаційні технології, інформаційні продукти та знання, інформаційні послуги фінансової сфери, чорний ринок нелегальних інформаційних продуктів. Ці інструменти дають можливість людині не тільки побачити вміст файлів комп'ютера, в якому реалізується інформаційна продукція, але також отримувати інформацію у форматах і кількостях, що відповідають конкретним потребам користувача.

В ідеалі засіб доступу повинен забезпечити пошук і надання інформації, що відповідає потребам користувачів. Така можливість зазвичай пов'язана з поняттям інформаційних послуг, що з'явилися внаслідок небувалого зростання обсягу інформаційного потоку. Це стосується і економіки, і соціальної сфери.

Найбільше збільшення обсягу інформації відбувається у сфері комерції, торгівлі, фінансової, освітньої діяльності. Інформація є визначальним чинником розвитку технологій та в цілому ресурсів. Ринкова діяльність підвищує вимоги до своєчасного, достовірного, повного контенту, без якого неможливо здійснити ефективну

маркетингову, фінансову, інвестиційну дію.

Міжнародні організації, наприклад, ЮНКТАД, ведуть статистичний облік, об'єднуючи в єдине ціле телекомунікаційні, комп'ютерні та інформаційні послуги (telecommunications, computer, and information services); аналогічний термін використовує СОТ: telecommunications, computer and information services. Поняття ICTservices зустрічається і у статистиці Світового банку. У документах вживаються схожі терміни: «послуги у сфері ІКТ» та «галузі послуг ІКТ». Деякі автори використовують поняття «ІКТ-послуги»: це «...види послуг, які забезпечують можливість обробки та передачі інформації за допомогою електронних засобів та носіїв».

Розглянемо послідовно види інформаційних послуг:

– технологічні та інжинірингові послуги. Технологія стає товаром при створенні реальної основи реалізації ідей.

На сучасній стадії НТП, на якій особливо швидко розвиваються високі технології, значення know-how зросло в таких галузях, як комп'ютерна техніка, електротехніка, зв'язок. У цьому сучасна тенденція – максимально довго зберігати секретність know-how;

– ділові (інформаційні) послуги з надання інформації та баз даних інформації. Багато фахівців вважають, що економічна значущість держави тепер визначається не кількістю виготовленого будь-якого виду обладнання, а кількістю використовуваних знань та інформації. Динаміка зростання інформаційних засобів останнім часом істотно перевищує рівень зростання основних показників економіки, таких як ВВП та обсяги промислового виробництва, а також зовнішньої торгівлі. Особливо швидким темпом розвивається ПЗ, що становить базові технології інформаційних систем;

– консалтингові послуги. Консалтингові послуги – комплекс послуг, що надається спеціалізованими консалтинговими фірмами, з дослідження та прогнозування ринку, розробки програм маркетингу, створення та реєстрації підприємств тощо [23]. За останні роки вони є важливою складовою зовнішніх торговельних угод із придбання та продажу послуг. Організації, що працюють на аудиторському ринку, рекомендують велику кількість послуг своїм клієнтам: аудит, ведення бухгалтерського обліку, стратегічне планування та управління, підвищення ефективності діяльності, вдосконалення організаційних структур і систем, логістика, управління кадрами компанії, податкове планування та оптимізація оподаткування, правове консультування, антикризове управління та ін.

Інформаційні послуги стають все більш доступними для торгівлі і

все більш затребуваними, але статистична система класифікації та обліку цих міжнародних транзакцій відстає. ІКТ-послуги є основним стимулюючим чинником. Падіння цін на передачу голосу та даних поряд із комп'ютеризацією завдань дозволяє постачальникам послуг сегментувати та переміщати роботу, щоб скористатися перевагами великих віддалених пулів дешевої робочої сили з мовними та технічними навичками, необхідними для своєчасного надання високоякісних послуг. Торгівля послугами розвивається від базових кол-центрів, простого програмування, розробки програмного забезпечення та створення цифрового контенту більш складних бізнес-процесів, таких як проєктування системи дослідження та розробки [6].

США посідають одне з провідних місць за обсягами експорту й імпорту технологій у географічній структурі світового ринку, незважаючи на зростаючу конкуренцію на цьому ринку з боку розвинених країн і таких країн, що розвиваються.

На частку США припадає значна частина сукупного обігу всього ринку ІТ, і це переважно завдяки високому попиту на такі послуги, як послуги програмного забезпечення, хмарні сервіси, комп'ютерне обладнання та засоби зв'язку від автомобільних, виробничих, фінансових та професійних компаній та окремих клієнтів.

До держав – лідерів інформаційного ринку можна віднести деякі європейські країни, які за величиною займають друге місце (майже 30 % цього ринку), Канаду, Сінгапур, країни Південно-Східної Азії.

Також на глобальному ринку комп'ютерних технологій зростаючу роль починають відігравати компанії з Індії та Китаю. Так, наприклад, індійська компанія – постачальник ІТ-послуг Tata Consultancy Services за рівнем ринкової капіталізації випереджає Dell і EMC. А китайські інтернет-гіганти Baidu, Tencent Holdings і NetEase.com входять до переліку лідерів галузі ІТ за темпами зростання доходів та рентабельності [7].

Серед стратегічних напрямів розвитку ІТ особливе місце займають хмарні технології, аналітика великих обсягів даних, інтеграція мобільних пристроїв і технологій соціальних мереж у корпоративну сферу. За останні п'ять років технології хмарних програм набувають популярності в організаціях та підприємствах усіх галузей промисловості. Хмарні рішення широко використовуються в управлінні CRM або у взаємодії з клієнтами, управлінні проєктами, HR, а також системами програмного забезпечення для бухгалтерського обліку [8].

Для визначення конкурентоспроможності країни в ІТ-галузі використовують індекс розвитку інформаційно-комунікаційних

технологій (ICT Development Index).

Світовим лідером у галузі надання ІКТ послуг є Ірландія. У 2017 р. обсяг експорту становив 85 млрд дол., що у 1,5 рази більше, ніж у Індії, яка є найближчим конкурентом. У 2020 р. Індія випереджала Ірландію за обсягом експорту ІКТ-послуг (37 млрд проти 40 млрд дол.). Успіх Ірландії заснований на поєднанні низки чинників:

– комфортне соціально-культурне середовище, вдале розташування, що дозволяє залучати кваліфікованих ІТ-фахівців Європи та Америки;

– цілеспрямована політика розвитку малого бізнесу (низка податкових амністій, заходи щодо підтримки інвестування);

– висока освіченість населення;

– стратегія «розділити успіх», коли маленькі ірландські компанії пишуть програмне забезпечення в інтересах найбільших галузевих компаній, що швидко розвиваються.

Таким чином, у світі відбувається інтенсивний процес формування глобальної інформаційної системи та пов’язаний із цим процесом розвиток нової економіки. Найважливішим елементом сучасної економіки стає світовий ринок інформаційних продуктів і послуг. На даний момент функціонування інформаційного ринку та надання відповідних послуг є однією з головних умов розвитку економіки країн і регіонів.

Зміна економічної парадигми та перетворення інформації на головну рушійну силу економічного розвитку призвели до виникнення нової сфери – інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Це сприяло збільшенню номенклатури інформаційних продуктів, зростанню обсягів їх виробництва і споживання, що значною мірою впливає на способи організації бізнесу, інструменти регулювання соціальних і економічних процесів, а також на методи управління регіонами та країнами. Усе це безпосередньо змінює стиль життя людей, впливаючи на їхню щоденну діяльність, умови праці та спосіб мислення.

Такий динамічний розвиток ІКТ стає важливою складовою конкурентоспроможності як окремих компаній, так і держав на міжнародній арені.

У середині XX ст. виник і з тих пір динамічно збільшує темпи свого розвитку інформаційний ринок, що має певну номенклатуру цін, товарів, послуг, а також умови і механізми їх передачі. Навіть з урахуванням існуючих неточностей і негативних чинників, які нині впливають на світову економіку загалом та інформаційний ринок

зокрема, ця сфера залишається однією з ключових рушійних сил розвитку. Хоча ніхто не може гарантувати, що окремі сегменти не зазнають змін, саме інформаційний ринок продовжує демонструвати високу адаптивність до сучасних викликів та здатність до інноваційного зростання. До найбільш перспективних напрямків, за допомогою яких ринок ІКТ зможе підвищувати рівень свого розвитку, можна віднести електронні цифрові бізнеси, блокчейни, «інтернет речей», машинне навчання та штучний інтелект [19].

Проаналізувавши значення згаданого індексу в досліджуваних країнах, бачимо, що позитивна динаміка торговельних показників ІТ-галузі взагалі не впливає на позитивні показники індексу (табл. 1.2.1) [10].

Діаграму з індексом розвитку ІКТ представимо на рис. 1.2.1.

Рис. 1.2.1. Діаграма розвитку ІКТ країн

Таблиця 1.2.1

Індекс розвитку ІКТ, 2022 р.

Місце в рейтингу	Країна	Індекс
5	Великобританія	8,65
12	Німеччина	8,39
46	Словаччина	7,06
49	Польща	6,89
79	Україна	5,62
80	Китай	5,60
134	Індія	3,03

Дані табл. 1.2.1 дозволяють констатувати, що у цьому рейтингу лідируючі позиції займають країни Європи. Україна й Китай мають фактично рівні позиції. Як бачимо, Індія посідає останнє 134 місце, хоча за обсягом експорту ІТ-послуг є першою.

Завдяки інформаційним технологіям сучасні компанії долучаються до конкурентної боротьби за клієнтів, пропонуючи їм кращі умови для здійснення покупок онлайн. При цьому плюс отримає той, хто зможе гарантувати, окрім низької ціни, ще й надійний сервіс та зручність придбання товару.

У дослідженні компаній We Are Social та Hootsuite зазначається: «Доступ до Інтернету нерівномірно розподілений по світу: найменше Інтернет-користувачів у країнах Центральної Африки й Південної Азії. Проте країни цих регіонів світу за останній рік характеризуються найвищими показниками зростання. Наприклад, із початку 2021 р. кількість Інтернет-користувачів в африканській країні Малі збільшилася у шість разів» [11].

Показники рівня активних Інтернет-користувачів та користувачів соціальних мереж можна побачити на рис. 1.2.2.

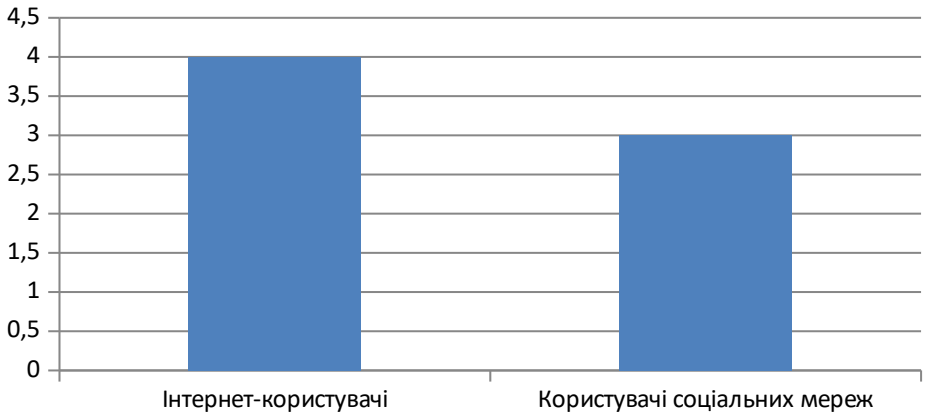

Рис. 1.2.2. Показники рівня Інтернет-користувачів світу, 2022 р., % *
*Джерело: побудовано автором на основі [15]

Як видно з рис. 1.2.2, у 2022 р. кількість активних Інтернет-користувачів сягнула позначки у 4 млрд, а кількість користувачів соціальних мереж перевищує 3 млрд.

Крім того, слід зазначити, що користуватися Інтернетом починає велика кількість літніх людей. За останні 12 місяців лише у фейсбуці кількість людей віком від 65 років збільшилася майже на 20 %. За даними дослідження, більшість людей у світі користується Інтернетом із мобільних телефонів: 52 % Інтернет-трафіку за 2022 р. припадає саме на них. Дослідники зазначають, що 9 із 10 користувачів соцмереж використовують для цього саме мобільні пристрої [11]. На рис. 1.2.3 наведено показники рівня охоплення користувачів соціальних мереж.

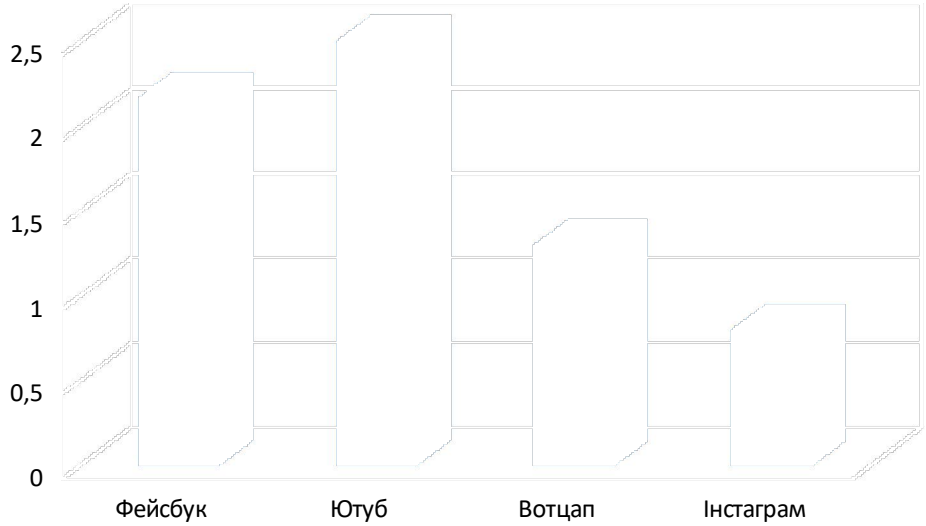

Рис. 1.2.3. Показники рівня охоплення користувачів соціальних мереж світу, 2022 р., %

*Джерело: побудовано автором на основі [16]

Отже, наведені дані свідчать, що серед соціальних мереж за популярністю лідирує ютуб (2,5 млрд активних користувачів) і фейсбук (2,17 млрд активних користувачів). За ним слідують вотцап та інстаграм.

Таким чином, доходимо висновку, що поняття «інформаційні послуги» є досить широким та охоплює багато видів сфер застосування. Різновид послуг ІКТ наочно показує те, наскільки різноманітними вони можуть бути. Цю розмаїтість сміливо можна застосувати для подальшого аналізу. Варто відзначити, що всі види та підвиди ІКТ-послуг не є єдиновірними та можуть бути оптимізовані в ході подальшого розвитку галузі ІКТ у світовій економіці.

Висока значущість інформації у житті виокремлює інформаційну діяльність і приводить до змін у структурі інформаційного ринку.

Під інформаційним ринком розуміється сукупність правових,

економічних та організаційних відносин у сфері торгівлі інформаційними ресурсами, технологіями та послугами на комерційній основі.

Інформаційний ринок поєднує в собі два великі ринки – ринок інформаційних ресурсів та ринок інформаційних продуктів та послуг.

Інфраструктуру інформаційних ринків складає сукупність секторів, до кожного з яких входить група громадян і організацій, які пропонують однотипні інформаційні товари та сервіси.

Сектор ІКТ-послуг впливає абсолютно на кожен інститут, і при цьому зовсім не важливо, на світовому, державному чи регіональному рівні або в конкретній компанії розглядається питання.

ІКТ-послуги дуже поширені й мають широке застосування в бізнесі, політиці, освіті, охороні здоров'я, вони рухають науковий прогрес, є джерелом світового інформаційного розриву і особливо суспільної нерівності в сучасному світі.

Головним завданням для економіки різних країн, яким особливо необхідний розвиток високих технологій, виявляється збільшення конкурентоспроможності ІКТ.

Попит на інформаційні послуги стрімко зростає, створюючи значний потенціал для розвитку освітніх програм у країнах по всьому світу. Це сприяє формуванню сфери інформаційних технологій, орієнтованої не лише на внутрішні потреби, а й на експорт. Такий підхід дозволяє країнам розвивати конкурентоспроможність на глобальному ринку, залучаючи інвестиції та підтримуючи інноваційні ініціативи.

Підприємства ІКТ-сектора займаються розробкою та продажем програмного забезпечення за різною номенклатурою, але найбільшим попитом користуються замовлення з розробки вебсайтів, розширення систем електронної торгівлі, а також замовлення стосовно мережі Інтернет.

Інтерес до інформаційних послуг та торгівлі послугами з використанням ІКТ також дуже високий.

Він являє собою найважливіший компонент інформаційної економіки і викликає серйозну зростаючу занепокоєність у директивних органів та інших зацікавлених сторін.

Це відкриває значні можливості для розвитку, пов'язуючи економіку з глобальними виробничо-збутовими ланцюжками і підвищуючи продуктивність і конкурентоспроможність галузей, що використовують ІКТ, одночасно викликаючи занепокоєння деяких країн-імпортерів з приводу втрати робочих місць.

Застосування ІКТ-послуг поширюється в усьому світі.

Починаючи з 2011 р. цей ринок виріс із 148 млрд дол. до 519 млрд дол. у 2023 р.

Тільки у 2019 р. спостерігалося деяке зниження обсягів експорту, але після 2020 р. обсяг експорту збільшився на 6 % (рис. 1.2.4).

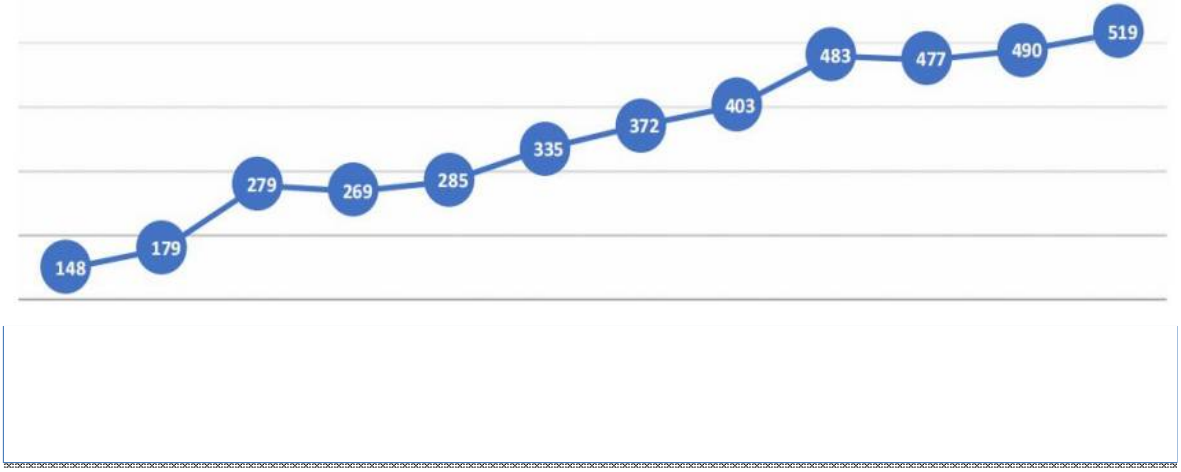

Рис. 1.2.4. Обсяг експорту ІКТ-послуг, млрд. дол.

*Джерело: побудовано автором на основі [9]

Основними методичними етапами формування стратегії міжнародного маркетингу під час виходу компанії на зовнішній ринок, згідно з пропонованим концептуально-методичним підходом, є:

– виявлення сучасних особливостей та тенденцій розвитку конкретного зовнішнього ринку, особливостей поведінки споживачів на ньому, специфіки компанії, а також продукції або послуг, які вона пропонуватиме на цьому ринку;

– формування базової стратегії міжнародного маркетингу під час виходу компанії на зовнішній ринок як такий із урахуванням загальних особливостей процесу виходу на зовнішній ринок;

– адаптація основних елементів базової стратегії міжнародного маркетингу до світового ринку інформаційних технологій шляхом врахування виявлених сучасних особливостей та тенденцій його розвитку.

Зважаючи на концептуально-методичний підхід до формування стратегії міжнародного маркетингу в контексті виходу компанії на світовий ринок інформаційних технологій, розглянемо формування базової стратегії міжнародного маркетингу в контексті виходу компанії на зовнішній ринок як такий з урахуванням загальних особливостей процесу виходу на зовнішній ринок на основі пропонованої ітераційної моделі формування стратегії міжнародного маркетингу.

Ця модель формування стратегії міжнародного маркетингу в контексті виходу ІТ-компанії на світовий ринок інформаційних

технологій відтворює алгоритм формування відповідної стратегії міжнародного маркетингу, а за своїм змістом є ітераційною трирівневою моделлю формування стратегії міжнародного маркетингу.

Сутність представленої стратегії полягає в ітераційному характері прийняття управлінських рішень на кожному з трьох рівнів управління ІТ-компанією (корпоративному рівні, бізнес-рівні та функціональному рівні) з послідовним переходом від вищого рівня управління до наступного нижчого рівня управління тільки за умови задоволення відповідного рівневого критерію.

Ітераційний характер прийняття управлінських рішень на кожному із зазначених рівнів управління ІТ-компанією забезпечується за рахунок наявності системи зворотного зв'язку в межах кожного з цих рівнів.

Причому на кожному з них процедура прийняття управлінських рішень здійснюється за однаковою послідовною схемою стратегічного управління, основними елементами якої є аналіз, встановлення цілей і завдань, формування відповідних рівневих стратегій, реалізація стратегій, оцінка ефективності та контроль виконання стратегій із адекватним урахуванням особливостей цих рівнів управління ІТ-компанією [7-8; 9, с. 44–46; 10, с. 21].

Запропонована модель відрізняється тим, що окремі рівневі стратегії, котрі відповідають вищому рівню управління компанією, стають цілями наступного нижчого рівня управління, що дає змогу реалізувати в корпоративній стратегії міжнародного маркетингу причинно-наслідковий ланцюжок взаємообумовлених цілей ІТ-компанії в контексті її виходу на світовий ринок інформаційних технологій і забезпечити досягнення встановлених стратегічних цілей на основі загального синергетичного ефекту. Тільки двом країнам групи вдалося досягти сталого позитивного сальдо в торгівлі ІКТ-послугами – Індії, ключовою експортною статтею якої стали наукомісткі технології (35,6 % загального експорту країни), та Китаю. Загалом спостерігається різний ступінь участі країн BRICS у міжнародній торгівлі ІКТ-послугами, що зумовлено нерівномірним розвитком галузей у групі (табл. 1.2.2).

Таблиця 1.2.2

Участь країн BRICS у міжнародній торгівлі ІКТ-послугами, 2022 р.

Країна	Експорт ІКТ-послуг (млрд дол.)	Імпорт ІКТ-послуг (млрд дол.)	Частка експорту ІКТ-послуг Загалом у структурі експорту (%)	Частка країни у світовому експорті послуг (%)
Бразилія	1,45	3,67	3,6	0,08
Індія	55,67	4,32	35,60	3,14
Китай	20,17	10,75	8,6	4,7
ЮАР	0,6	1,05	3,6	034

На кожному рівні управління ІТ-компанією передбачено механізм внутрішньої реалізації відповідних стратегій міжнародного маркетингу з використанням рівневих критеріїв оцінки, який спрямований на створення адекватних ресурсів та можливостей для ефективної реалізації окремих рівневих стратегій міжнародного маркетингу, а також загальної стратегії міжнародного маркетингу ІТ-компанії загалом та в контексті її виходу на світовий ринок інформаційних технологій зокрема.

Згідно з даними звіту WTO World Trade Statistical Review 2019 протягом 10 років, а саме з 2008 до 2018 року, можна спостерігати помітне збільшення частки ІКТ в інших комерційних послугах на 3,4 % (з 16,1 % до 19,5 %).

Період 2010-2018 рр. відзначається зростанням у цьому секторі, що становить майже 8 % і є більш високим порівняно з іншими секторами, що містять інші комерційні послуги. Після неї йшла Індія, потім Китай, який обігнав США, посівши третю позицію.

Таким чином, у світі відбувається інтенсивний процес формування глобальної інформаційної системи, що супроводжується становленням нової економіки.

Одним із ключових елементів сучасної економіки є світовий ринок інформаційних продуктів та послуг. Сьогодні функціонування цього ринку є однією з головних передумов економічного зростання як окремих країн, так і регіонів.

Зміна економічної парадигми та трансформація інформації у головний ресурс і рушійну силу розвитку сприяли появі нової сфери – інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Це, у свою чергу,

призвело до збільшення асортименту інформаційних послуг, зростання обсягів їх виробництва та споживання. Вони значно впливають на організацію бізнес-процесів, методи регулювання соціальних та економічних явищ, а також на управління регіонами й країнами. Усе це безпосередньо змінює якість та умови життя людей.

Розвиток ІКТ ставить нові виклики перед економікою та суспільством, але водночас відкриває широкі можливості для інновацій, зростання продуктивності та інтеграції у світовий економічний простір.

До найбільш перспективних напрямів, за допомогою яких ринок ІКТ зможе підвищувати рівень свого розвитку, можна віднести електронні цифрові бізнеси, блокчейни, «інтернет речей», машинне навчання та штучний інтелект.

Інформаційні послуги мають потенціал для забезпечення нових рішень проблем розвитку, особливо в контексті глобалізації. У сучасному світі практично всі сфери людського життя тісно пов’язані з інформаційними послугами. ІКТ – це засіб, що має величезний потенціал для поліпшення або прискорення процесу розвитку будь-якої країни. ІКТ-послуги можна розглядати як систему в межах спеціалізованої структури для досягнення конкретних завдань або цілей. Вони являють собою одну з рушійних сил глобалізації, що сприяє швидкому перетворенню віддалених та ізольованих інформаційних одиниць у глобальні взаємопов’язані магістралі. Інформація є життєво важливим ключем до світового розвитку і неодмінною умовою на всіх етапах розвитку – від народження до смерті.

Сьогодні світ, особливо такі країни, як Південно-Африканська Республіка, Гана і Нігерія, стали свідками інформаційно-технологічної революції, що привела до ефективного потоку даних, комп’ютерної взаємодії та здатності виходити за межі національних кордонів. Всі сектори економіки (торгівля, виробництво, сфера послуг, культура, розваги, освіта, медицина, транспорт та ін.) можуть отримати велику вигоду з існуючої інформації та технологій, таких як мікроконтролери, персональні комп’ютери, доступ до мережі Інтернет, мобільні телефони, цифрові відеоконференції, електронна пошта.

Невідповідність між доступністю і використанням ІКТ-послуг часто згадується як основна причина виключення з глобальних ринків та забезпечення економічних переваг, котрі з цього випливають. Найменш розвинені країни світу є бідними через технологічну ізоляцію, особливо в галузі ІКТ. Дійсно, доступність і широке поширення ІКТ-послуг, їхній розвиток можуть допомогти країнам, що розвиваються, перестрибнути деякі довгі хворобливі етапи розвитку, котрі довелося пройти

розвиненим країнам.

До основних проблем розвитку інформаційних послуг можна віднести такі:

1. Невідомість місцевих потреб та їхнього контексту. Інформаційні потреби людей не виникають і не існують ізольовано. Натомість вони перебувають у конкретних контекстах повсякденної роботи, практики, життя людей. Виправлений і вдосконалений варіант тексту:

Чим більше ці контексти відрізняються від основного контексту розробника ІКТ-послуг, тим гострішою стає потреба в їх детальному аналізі та вивченні. Глибоке розуміння таких відмінностей дозволяє ефективніше адаптувати рішення до конкретних умов, забезпечуючи їхню релевантність і конкурентоспроможність на різних ринках;

2. Низький рівень грамотності. Ця проблема сильно впливає на технічні рішення у сфері ІКТ-послуг. Використання Інтернету, соціальних мереж, СМС у мобільних телефонах, будь-яких інформаційних послуг передбачає широке застосування тексту, що фактично дискримінує тих, хто не вміє читати або писати;

3. Низька купівельна спроможність кінцевих користувачів. Це особливо впливає на довговічність рішень у галузі ІКТ-послуг, що виходять за межі початкової розробки;

4. Недостатнє розуміння можливостей ІКТ-послуг є досить поширеною проблемою. Часто люди не усвідомлюють, як технологічні інструменти та їх доступність можуть бути ефективно застосовані для вирішення конкретних завдань чи покращення їхньої власної ситуації. Це може стримувати впровадження інновацій, знижувати ефективність використання ресурсів і обмежувати потенціал розвитку як на особистому, так і на організаційному рівні. Важливо підвищувати обізнаність про практичні переваги ІКТ-послуг, демонструючи їх у реальних кейсах і прикладах успішного впровадження;

5. Проблеми сталого розвитку. Зрозуміло, що всі хочуть, аби розвиток ІКТ-послуг було успішним протягом багатьох років. Технологічні інновації та ІКТ-послуги вважаються ключовими чинниками соціального та економічного розвитку навіть у технологічно менш розвинених країнах світу. Різні дослідження демонструють взаємозв’язок між ІКТ-послугами і підвищенням добробуту людей у країнах, що розвиваються.

На даний момент ІТ в Україні – це понад 200 тис. розробників програмного забезпечення, стартапи, що швидко розвиваються, і зростання іноземних інвестицій. Водночас збільшується чисельність компаній, що бажають тісно співпрацювати з українськими

постачальниками послуг із розробки програмного забезпечення.

Додавши до цього історично сильні інженерні навички, Україна вже сьогодні пропонує чудовий та об'ємний резерв IT-талантів, які готові реалізувати власний потенціал.

Однак подивимося на реальні цифри, що ідентифікують країну у світі інформаційних технологій як державу, що розвивається:

– Україна входить до ТОП-20 рейтингу AT Kearney Services і посідає 17 місце;

– кількість українських IT-компаній у списку Global Outsourcing 100 від Міжнародної асоціації постачальників аутсорсингових послуг (далі – IAOP) постійно зростає;

багато стартапів і гігантів IT-галузі включені в галузеві рейтинги Software 500, 5000 та ін.

Звернемося до деталей щодо розвитку IT в Україні та розглянемо основні сили, які виводять країну на передній план у світі технологій. Станом на грудень 2024 року IT-індустрія України демонструє такі показники:

Кількість IT-компаній: В Україні офіційно працює 2 118 IT-компаній, з яких 47% спеціалізуються на аутсорсингу, 31% є продуктовими, 3% працюють за моделлю аутстафінгу, а решта мають змішану модель.

Кількість фахівців: Загальна кількість спеціалістів у 50 найбільших IT-компаніях України станом на липень 2024 року становила 80,5 тисяч осіб.

Експорт IT-послуг: У жовтні 2024 року експорт IT-послуг з України склав приблизно $1,399 млрд, що становить близько 38% загального експорту країни.

Порівняно з листопадом 2019 року, коли експорт IT-послуг становив $4,5 млн, спостерігається значне зростання цього показника, що свідчить про динамічний розвиток галузі.

Ці дані підкреслюють важливу роль IT-сектору в економіці України та його потенціал для подальшого зростання.

Український IT-ринок став прибутковим та посів високе місце на світовій карті. У країні проведено безліч досліджень щодо тенденцій у галузі, спостерігається зростання кадрового потенціалу інженерів, великих українських IT-міст, покращення ділового клімату тощо.

Але докладних звітів про IT-індустрію України практично не має, дозріло рішення звернутися до різних джерел для збирання актуальної інформації про ринок програмного забезпечення в Україні, щоб допомогти бізнесменам приймати обґрунтовані та правильні рішення.

Важливий нюанс, котрий відповість на запитання, чому воєнний конфлікт у країні не вплинув на розвиток ІТ-галузі, – розташування основних ІТ-центрів. Більшість із них базується в Києві та Львові, далеко від зон конфлікту, але поруч із Прагою, Краковом і Берліном. Нижче наведені чинники, що відображають розвиток ІТ-галузі в Україні:

– ІКТ – третя за величиною експортних послуг сфера української економіки (понад 20 % від загального обсягу послуг, що експортуються);

– держава посідає 20 місце серед найбільш привабливих юрисдикцій для аутсорсингу ПЗ;

– зі списку Fortune більш ніж 100 компаній із-поміж 500 є клієнтами українських ІТ-фірм;

– кількість ІТ-спеціалістів, що працюють в країні, наразі становить 185 000.

Станом на 2020 р., за даними дослідження Cable.co.uk (Worldwide Broadband Price Research 2020), лише майже половина населення України користується Інтернетом. Однак, з іншого боку, Україна посідає перше місце за доступністю мережі. Це створює чудові умови для фрілансерів – як українських, так і іноземних.

США та Західна Європа залишаються найбільшими споживачами ІТ-послуг. Компанії, які звертаються до українських постачальників ІТ-послуг за розробкою програмного забезпечення, варіюються від стартапів до відомих незалежних постачальників програмного забезпечення та великих підприємств, зокрема глобальних компаній, як-от: Cisco, IBM, Atlassian, Travelport, OpenText, Fluke та ін. Світові компанії тісно співпрацюють з українськими розробниками програмного забезпечення для впровадження цифрових рішень.

Такі партнерські відносини багаторічні, що дає змогу невеликим зовнішнім командам перетворюватися на великі центри розробки, розташовані в Україні. Зокрема, британська телекомунікаційна компанія Lebara розширила свою команду розробників N-iX із п’яти до понад 100 інженерів-програмістів.

Найбільшим активом ІТ-галузі України є величезний пул ІТ-фахівців, котрий не має аналогів за якістю навичок.

Розглянемо аспекти, що сприяють такому зростанню:

1. Фінансовий чинник. Робота у сфері ІТ не чутлива до економічних коливань, як у інших секторах, максимально безпечна та стабільна.

Робота в ІТ пропонує певний соціальний статус і престиж в

Україні. Чимало людей хочуть стати частиною української IT-спільноти та користуватися перевагами кар'єри у галузі технологій, включно з гідною оплатою праці, подорожами, міжнародним досвідом роботи та перспективами кар'єрного зростання;

2. Історично сильна технічна освіта. Майже всі українські університети мають інженерні та передові науково-технічні програми. З ростом популярності технологічного сектора в університетах з'являється все більше нових програм, що сприяє збільшенню кадрового потенціалу України;

3. Наявність меншої, порівняно з іншими галузями, бюрократії та сприятливий податковий режим. Українська IT-індустрія не зазнає значного тиску з боку податкових та інших регуляторних органів;

4. Географічне розташування України надає перевагу експорту IT-послуг безпосередньо іноземним компаніям та інвесторам.

Українські розробники програмного забезпечення спеціалізуються на широкому спектрі мов програмування, технологій та інструментів. Вітчизняні інженери не лише мають практичні знання багатьох технологій, але й обізнані, як їх використовувати в різних галузях.

За даними HackerRank, Україна посідає 11 місце серед 50 країн з найкращими розробниками програмного забезпечення у світі і з загальним балом 88,7 зі 100. У рейтингу TopCoder, що оцінює найкращих програмістів, наша країна на 6 місці.

За даними щорічного опитування українських IT-спеціалістів, проведеного DOU, найпопулярнішою мовою програмування в Україні є Java. За нею йдуть JavaScript, C#, PHP та Python. Останні тенденції свідчать, що частка Java значно зменшилася за останні два роки, можливо, внаслідок розвитку альтернативних мов JVM; JavaScript все ще зростає, але не так швидко; популярність C# знизилася за останні роки, тоді як Python – зростає; Python стає основною платформою для науки про дані.

Коли українських розробників програмного забезпечення запитали, яку мову програмування вони планують вивчити, 5 2% відповіли, що хочуть вивчити одну з мов. Переважно вони хочуть вивчити Python, JavaScript, Go, Java, Kotlin та Typescript. Що стосується додаткових мов, якими користуються українські IT-фахівці, то JavaScript, Unix Shell, Python, Java, SQL (PL-SQLiT-SQL) і Typescript очолюють список.

Станом на грудень 2024 року IT-індустрія України зазнала значних змін:

- Ринок праці: У серпні 2024 року було зафіксовано рекордну

кількість вакансій — 5421, що є найвищим показником з початку повномасштабного вторгнення. З них 42,5% стосувалися технічних посад, 31,7% — нетехнічних, а 25,8% — технологічних.

- Розподіл спеціалістів за містами: До 24 лютого 2022 року понад 70% IT-фахівців проживали в Києві, Львові та Харкові. Однак через військові дії ситуація змінилася: частка спеціалістів у Харкові знизилася з 14% у 2021 році до 4% у 2024 році. Натомість Київ і Львів залишаються основними центрами IT-індустрії в Україні.
- Кількість IT-спеціалістів: У 2024 році кількість IT-фахівців скоротилася на 1,6% і становить 302 тисячі осіб, з яких 238 тисяч працюють в Україні.
- Розподіл за кваліфікацією: Понад 82% технічних талантів мають рівень кваліфікації Middle, Senior або Lead.
- Стартап-екосистема: Українська стартап-екосистема продовжує розвиватися, створюючи нові підприємства та залучаючи інвестиції, хоча точні цифри за 2024 рік потребують уточнення.

Ці дані свідчать про стійкість та адаптивність української IT-індустрії в умовах сучасних викликів.

Наразі в Україні налічується понад 1600 компаній-розробників програмного забезпечення, більшість із яких обслуговують клієнтів в усьому світі. Тому компанії, котрі шукають IT-партнера в Україні, стикаються з проблемою вибору з-поміж великої кількості постачальників. У такому випадку важливо ретельно розглянути потенційних партнерів на основі низки критеріїв, таких як розмір компанії, час присутності на ринку, послужний список в аналогічних проєктах, рекомендації, досвід роботи в конкретних технологіях і галузях, методи безпеки тощо.

Серед центральних споживачів послуг IT-сервісних компаній України:

- США – 81 %;
- Великобританія – 64 %;
- Німеччина – 60 %;
- Нідерланди – 41 %;
- Канада – 41 %;
- Данія – 39 %;
- Норвегія – 36 %;
- Швеція – 30 %;
- Фінляндія – 28 %.

Головними чинниками, які вигідно виділяють українські IT-компанії, залишаються культурна близькість, географічне розташування,

кваліфіковані співробітники та, що важливо, конкурентні ціни.

Аутсорсинг IT-послуг зараз переживає стрімке зростання. До рейтингу аутсорсингових компаній, опублікованого IAOP, увійшли 13 вітчизняних постачальників та вісім міжнародних компаній із офісами в Україні.

Деяким розробникам вдається створити стартапи, якими зацікавлюються транснаціональні корпорації. Яскравим прикладом є обслуговування перевірки правопису Grammarly. З його допомогою можна не тільки перевірити правильність написання англійських слів, але й побудувати пропозиції, виправивши помилки. Нині сервісом вже активно користуються мільйони людей.

Ще одна програма, що зуміла за короткий термін завоювати світове визнання, – Viewdle. Програма містить алгоритм, що дозволяє аналізувати фото та відео, знаходячи та розпізнаючи обличчя на них. Цим продуктом зацікавилася компанія Google, котра уклала угоду з Viewdle ще у 2012 р.

Щороку українські розробники створюють сотні різних стартапів, але лише одиниці отримують шанс вийти на світовий ринок та досягти визнання.

В Україні так і не створено фундаменту для розвитку бізнесу, і заради диверсифікації ризиків head-офіси знаходяться за кордоном, а Україна залишається сировинною країною. Це тупикова гілка розвитку. Ті самі аутсорс і аутстаф користуються попитом у світі завдяки зменшенню витрат і перенесенню дешевої праці в країни, що розвиваються, де вартість послуг є нижчою. Україна ж наздогнала та перегнала за рівнем запиту фахівців багатьох країн Східного блоку, а деякі позиції в Україні дорожчі, ніж у Німеччині. Оскільки бізнес використовує аутсорсинг для оптимізації витрат, при суттєвому подорожчанні послуг, то в Україні розвиватимуться дешевші ринки. Україна вже не дешева країна для аутсорсу, згодом її витіснять, якщо не почнеться зниження зарплат у галузі. Наразі простежується тренд на розвиток ринку аутсорсу в Африці та Південній Америці. Вважаємо, що в найближчі п’ять років буде вибухове зростання розвитку аутсорсу та аутстафу саме в Африці.

Врятувати ситуацію може переорієнтація на продуктову розробку, і деякі аутсорсери розпочали роботу в цьому напрямі, але, знову ж таки, від цього не виграє країна. Для реальних покращень потрібна чимала політична воля, зокрема інвестиції в сучасну та якісну освіту, але поки що передумов для цього немає. Тому в довгостроковій перспективі Україна ставатиме все менш конкурентною на світовому ринку, що й

надалі стимулюватиме відтік висококваліфікованих кадрів та зниження зарплат в індустрії внаслідок відходу зовнішніх замовників. Внутрішні замовники не з'являться, поки урядом не буде створено благодатного ґрунту для зростання.

Для аутсорсингу та аутстафінгу Україна стає все менш релевантною. Якщо 10 років тому наші розробники вміли просто кодувати, то зараз уже навчилися розвивати, драйвувати та створювати нові технології та фреймворки. Вважаємо, що фокус може зміститися на внутрішні продукти, на експертизу та людей, адже це значно розвиває внутрішній потенціал та ресурси.

Нині дуже важко спрогнозувати, що станеться з ринком праці. У далекому минулому та «суворому сьогоденні» було круто працювати лікарем чи юристом, це вважалося «прибутковим». Наразі століття IT, де рівень доходу досить високий за мірками України. Найімовірніше, настане час, коли це вирівняється і з'являться нові конкурентні напрями та професії.

Якщо говорити про світ, Україна як IT-хаб буде такою самою популярною і помітною на ринку та, однозначно, більш привабливою, ніж Європа та Індія (попри те, що якісно Індія за останні п'ять років дуже виросла в IT-секторі).

Індикатором успіху IT-індустрії України можна вважати підписання довгострокових угод між вітчизняними та зарубіжними компаніями. Щоб опинитися на світовому ринку, українським компаніям доводиться відкривати свої представництва у США, країнах ЄС та інших державах із розвиненою економікою.

Українські розробки потрібні іноземним інвесторам. Насамперед це пов'язане з такими чинниками:

– величезною кількістю професіоналів у цій галузі;

– їхніми перспективними розробками;

– порівняно невисокими зарплатними очікуваннями вітчизняних претендентів.

Отже, цифрові трансформації сучасного суспільства є актуальними реаліями сьогодення. Подолання наслідків пандемії практично у всіх країнах світу супроводжувалося бурхливим розвитком та впровадженням у практику організацій різних галузей та сфер бізнесу інноваційних цифрових технологій та сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Цифрові трансформації торкнулися не лише сфер бізнесу, а й громадського соціуму, сфер державного управління, освіти, охорони здоров'я, Інтернет-торгівлі тощо. Бізнес-компанії та державні організації в умовах подолання наслідків пандемії

коронавірусної інфекції були змушені в максимально стислий термін переходити на цифрові платформи та здійснювати надання/випуск продукції/послуг в онлайн-форматі.

Пріоритетними завданнями державної програми з цифровізації сучасного суспільства є: подальший розвиток інформаційного середовища та рівноправний доступ до ресурсів медіасередовища; всебічне забезпечення інформаційної безпеки особистих персональних даних у всіх галузях державних інтересів, фінансів, бізнесу, приватних захоплень; розширення послуг, що надаються населенню муніципальними та державними органами з використанням цифрових технологій; підвищення цифрової грамотності населення; забезпечення населення якісним високошвидкісним доступом до ресурсів Інтернет-мережі [1; 2].

Список використаних джерел:

1. Войтко С. В., Сакалош Т. В. Ринок інформаційно-комунікаційних технологій: структура та аналіз. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2007. № 594. С. 384–392. URL: http://vlp.com.ua/files/58.pdf.

2. Гончаренко Н. І. Особливості функціонування світового ринку інформаційних технологій в умовах трансформаційних змін глобального економічного середовища. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм».* 2018. Вип. 7. С. 95–100.

3. Жмурко Н. Аналіз ринку інформаційних технологій України. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11-2. С. 91–97. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.33.

4. Задорожнюк Н. О., Пустовий Н. О., Щевель А. О. Міжнародний досвід розвитку ІТ-аутсорсингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2017. № 27 (1). С. 26–29.

5. Новікова А. П., Скоробогатова Н. Є. Аналіз розвитку світового та українського ринку ІТ-послуг. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 3. С. 52–56.

6. Офіційний сайт Міжнародного союзу електрозв'язку. *ITU.* URL: https://www.itu.int/en/Pages/default.aspx#/.

7. Офіційний сайт Міжнародної корпорації даних. *IDC Corporate.* URL : http://www.idc.com/.

8. Офіційний сайт Міжнародної організації праці. *International Labour Organization.* URL : https://www.ilo.org.

9. Офіційний сайт Національної комісії, що здійснює державне

регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку. URL: https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=2&language=uk.

10. Павленко П. М., Філоненко С. Ф., Бабіч К. С. та ін. Інформаційні системи і технології: навч. посібник. Київ: НАУ. 2013. 324 с.

11. Проект Закону про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні від 02.11.2020 № 4303. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70298.

12. Савенко С. Попри всі бурі: чому IT-сектор претендує на роль флагмана української економіки. *finance.ua.* URL: https://news.finance.ua/ua/news/-/397906/popry-vsi-buri-chomu-it-sektor-pretenduye-na-rol-flagmana-ukrayinskoyi-ekonomiky.

13. Савицький Ю. Досвід Польщі для України: чому варто робити ставку на високі технології? *Радіо Свобода.* URL: https://www.radiosvoboda.org/a/27631224.html.

14. Сардак С. Е., Ставицька А. В. Дослідження структури і тенденцій розвитку світового ринку інформаційних технологій. *Технологічний аудит та резерви виробництва.* 2015. № 4/5 (24). С. 96–100.

15. Скільки людей у світі користуються інтернетом – ООН. *Віледж.* URL: https://www.village.com.ua/village/city/city-news/290933-skilki-lyudey-u-sviti-koristuyutsya-internetom-oon.

16. Терехов Д. С. Економічні проблеми розвитку IT-підприємств України *Ефективна економіка.* 2017. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6035.

17. Шевчук Т. В., Кравчук Г. Т. Стан і перспективи розвитку інформаційних технологій в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2018. Т. 28. № 9. С. 114–118.

18. Measuring the Information Society Report 2014. Geneva, Switzerland, 2014. 270 p. URL: http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/mis2014/MIS2014_without_Annex_4.pdf.

19. Trade in services (% of GDP). *World Bank Group.* URL: https://data.worldbank.org/indicator/BG.GSR.NFSV.GD.ZS.

***Світлана ХАМІНІЧ**, доктор економічних наук, професор,*

***Володимир МИРОШНИЧЕНКО**, аспірант*

1.3. Бізнес-інновації: ключові аспекти управління та реалізації

У сучасному світі, що швидко змінюється, бізнес-інновації стали невід'ємною частиною успішного розвитку підприємств. Однак щоб ефективно впроваджувати інновації в бізнес-процеси, потрібні усвідомлене управління та ретельна реалізація сучасних управлінських процесів на різних рівнях господарювання.

На сучасному етапі, коли технології розвиваються із надзвуковою швидкістю, бізнес-середовище стає все більш конкурентоспроможним і динамічним. У таких умовах ключову роль відіграє інноваційне управління – процес, спрямований на створення та впровадження нових ідей та технологій для покращення бізнес-процесів та створення конкурентних переваг.

Великий тлумачний словник сучасної української мови трактує категорію «інновація» як нововведення; комплекс заходів, спрямованих на впровадження в економіку нової техніки, технологій, винаходів, та ін. [1, с. 498]. Категорія «бізнес» визначається як економічна, комерційна, біржова або підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку [1, с.80].

Отже, бізнес-інновації – це комплекс заходів, спрямованих на впровадження в економічну (підприємницьку) діяльність нововведень із метою отримання більшого прибутку, задоволення потреб споживачів та прийняття грамотних і сучасних управлінських рішень.

Бізнес-інновації – це не лише про впровадження нових технологій, а й про створення сталої системи, що сприяє постійному розвитку. Ключ до успішного управління та реалізації інновацій полягає у комбінуванні стратегічного планування, створенні інноваційної культури, інвестуванні у дослідження та розробки, а також у готовності до постійних змін та процесу навчання й удосконалення.

Щодо категорії «управління», то тлумачний словник трактує цільове управління як метод будь-якої управлінської діяльності, оснований на виділенні найбільш важливих у конкретний період

завдань, на здійснення яких спрямовуються головні зусилля керуючої організації [1, с. 1511].

Інновації у бізнесі потребують комплексного та системного підходу до управління. Від ясного розуміння стратегічних цілей до гнучкості в адаптації до змін – успішне інноваційне управління стає першочерговим завданням для довгострокового успіху організації у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Ключові аспекти управління бізнес-інноваціями та їх успішної реалізації формуються під впливом багатьох чинників конкурентного бізнес-середовища, а також глобалізаційних процесів на світовому ринку товарів та послуг, демократизації суспільного життя громадян тієї чи іншої країни, політичних та соціально-економічних факторів тощо [2].

Основними складовими сучасного управління та ефективної реалізації бізнес-інновацій у діяльність суб'єктів господарювання є:

– визначення стратегічних цілей;
– культура інновацій;
– інвестиції в дослідження та розробки;
– партнерство та зовнішні зв'язки;
– гнучкість та адаптивність до навколишнього середовища;
– вимірювання та оцінка результатів;
– навчання та розвиток персоналу;
– аналіз ринку та потреб споживачів;
– комунікація та залучення всіх учасників тощо (рис. 1.3.1).

Бізнес-інновації – це динамічний та багатогранний процес, що вимагає постійної уваги, адаптації та відкритості до нових ідей.

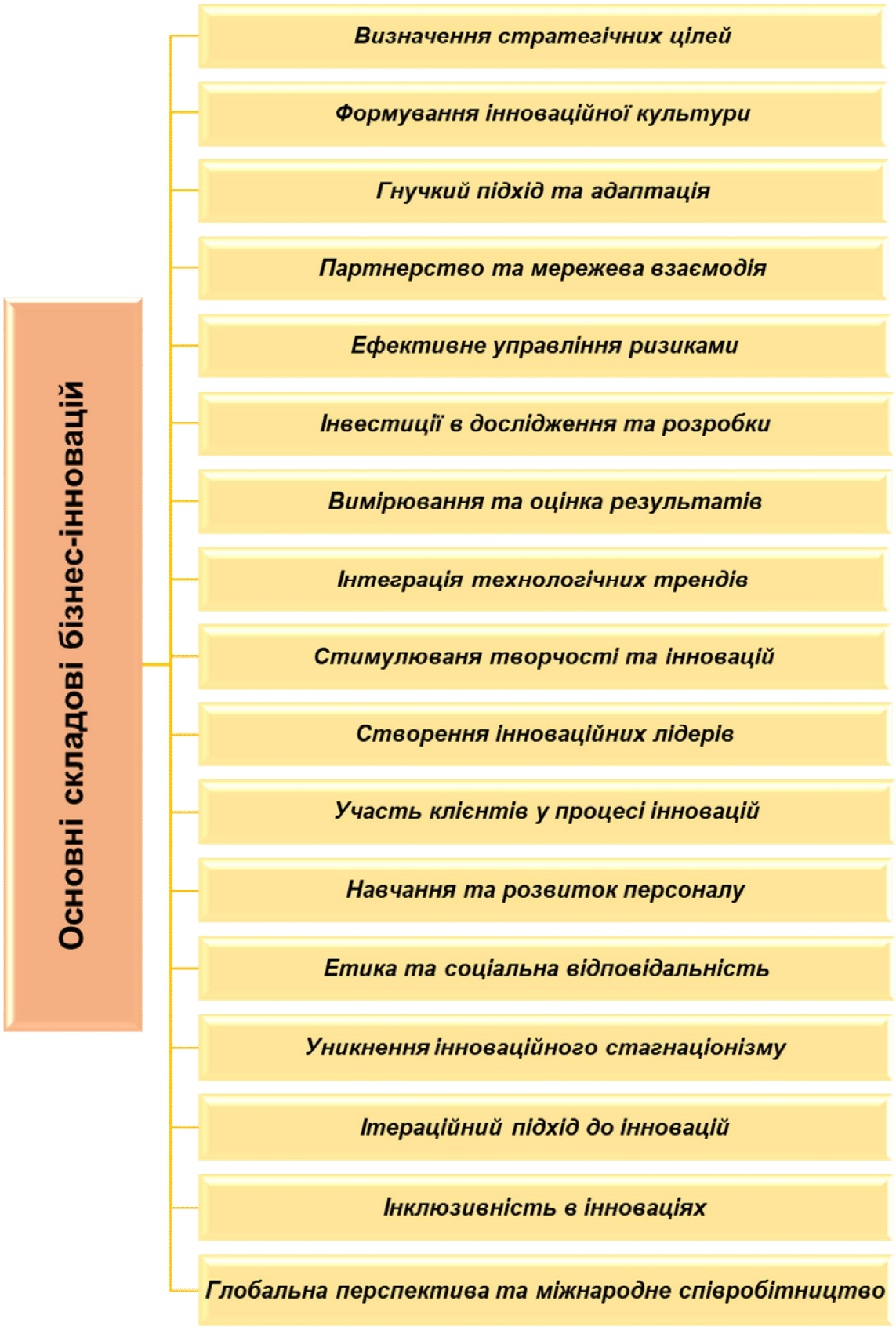

Рис. 1.3.1. Основні складові сучасного управління
та ефективної реалізації бізнес-інновацій

Першим кроком в управлінні бізнес-інноваціями є розробка стратегії. Вірний початок інноваційного управління – чітке визначення стратегічних цілей компанії. Без розуміння, куди вона рухається, будь-які інновації можуть «піти» не в тому напрямі. Отже, при стратегічному плануванні інновацій необхідно насамперед визначити стратегічні цілі та пріоритети в галузі інновацій. Цілі мають бути амбітними, креативними, але реалістичними, здатними стати орієнтиром для інноваційних зусиль. Визначити чіткі метрики успіху кожного інноваційного проєкту – першочергове завдання керівника-менеджера. Це можуть бути фінансові показники, рівень задоволеності клієнтів, покращення продуктивності або інші ключові показники, що відображають цілі тієї чи іншої організації. Крім того, необхідно виявити ключові галузі для розвитку та обґрунтувати процес (заходи, напрями) підтримки загальної стратегії бізнесу впровадженням інновацій, спрогнозувати модель інноваційного розвитку суб'єкта господарювання [3].

Аналіз великих даних відкриває нові можливості для бізнес-інновацій. Використовуючи дані для виявлення тенденцій, прогнозування споживчої поведінки та прийняття обґрунтованих рішень на основі існуючих даних, можна передбачити результат від впровадження інновацій та спрогнозувати модель інноваційного розвитку суб'єкта господарювання.

Бізнес-інновації потребують системного та комплексного підходу. Управління та реалізація інновацій – це не лише впровадження нових технологій, а й створення культури, що сприяє постійному розвитку та покращенню. Культура організації відіграє найважливішу роль в успішному впровадженні інновацій. Колектив, який стимулює креативність, відкритий до нових ідей та готовий до експериментів, сприяє активному пошуку останніх. Лідери повинні створювати таке середовище, де працівники почуваються в комфортній ситуації, а також пропонувати нові рішення та ділитися своїми ідеями. Створення корпоративної культури в організації має вирішальне значення. Працівники повинні відчувати, що їхні ідеї вітаються, а невдачі сприймаються як частина процесу навчання. Інноваційна культура сприяє активному пошуку нових ідей та прагненню постійного поліпшення.

Бізнес-інновації тісно пов'язані з оточенням, що швидко змінюється. Своєчасна реакція на зміни в ринкових трендах, технологічних досягненнях та споживчих уподобаннях дає змогу суб'єктам господарювання бути конкурентоспроможними на ринку

товарів та послуг. Гнучкість в управлінні та готовність до змін сприяють успішній реалізації інновацій. Стратегії управління інноваціями мають бути гнучкими, здатними швидко адаптуватися до нових умов. Підприємства, котрі готові переглядати свої плани та стратегії у відповідь на зміни у ринкових трендах, залишаються креативними та успішними.

Колективний розум і зовнішні знання часто стають ключем до успішних інновацій, що часто потребують зовнішньої взаємодії. Управління інноваціями передбачає створення стратегічного партнерства з іншими компаніями, стартапами, інноваційними лабораторіями та університетами. Цей обмін ідеями та ресурсами сприятиме створенню унікальних продуктів та послуг, доступу до нових ідей, технологій та ринкових можливостей.

Для успішного управління інноваціями необхідно виділяти достатні ресурси на дослідження та розробки. Без належного фінансування та ресурсів бізнес-інновації можуть стати слабкою ланкою. Необхідно виділяти достатньо коштів на дослідження та розробки, забезпечуючи команду новаторів необхідними ресурсами для творчості. Інвестиції у нові технології, навчання персоналу та створення інноваційних лабораторій забезпечують постійний потік нових ідей та можливостей.

Система вимірювання ключових показників для оцінки успіху інноваційних ініціатив є невід'ємною частиною ефективного управління інноваціями. Встановлення та відстеження ключових показників продуктивності для інноваційних проєктів дозволяє компаніям оцінювати власну ефективність. Це можуть бути такі показники, як прибуток, рівень задоволеності клієнтів, терміни виконання проєктів та ін. Регулярна оцінка результатів дозволяє компанії адаптувати свої стратегії відповідно до виявлених уроків та змін у середовищі, навчатися на попередніх помилках та постійно вдосконалюватись.

Ефективне управління інноваціями охоплює стратегію прототипування і швидких ітерацій. Створення прототипів нових продуктів чи послуг дозволяє компанії швидко оцінювати та тестувати ідеї перед повним масштабуванням. Цей метод допомагає знизити ризики та прискорити час виходу ринку. Для ефективного управління інноваціями також необхідні постійне відстеження та інтеграція сучасних технологічних трендів. Технологічна панорама, що швидко змінюється, вимагає постійного оновлення стратегій. Організації, що впроваджують та активно використовують новітні технології, будуть на передовій у своїй галузі.

Аналіз ринку та потреб споживача – один із ключових аспектів ефективного управління при впровадженні інновацій. Необхідно тісно слідкувати за змінами в ринковому бізнес-середовищі та потребах і пріоритетах споживачів. Отже, ефективне управління бізнес-інноваціями передбачає адаптацію під нові вимоги ринку, що забезпечує успішне впровадження інноваційних продуктів або послуг. При ефективному підході до управління ланцюжком постачання відкриваються нові можливості для впровадження сучасних маркетингових стратегій. Впровадження нових логістичних технологій може покращити прозорість, ефективність та стійкість ланцюжка поставок і тим самим підвищити прибуток компанії. Безперервне вивчення ринку та споживачів – це процес ефективного управління інноваціями, динамічний та багатогранний. Компанії, котрі успішно керують інноваціями, постійно вивчають зміни на ринку та споживчі переваги. Це дозволяє їм передбачати тренди, адаптуватися до нових реалій та пропонувати продукти, що відповідають очікуванням клієнтів [4].

Гнучкість організаційної структури є процесом ефективної системи управління. Ефективні інновації часто потребують змін усередині компанії. Гнучка організаційна структура, здатна швидко реагувати на нові вимоги та інтегрувати інноваційні підрозділи, створює сприятливе оточення для реалізації нових ідей.

Крім того, системи управління знаннями сприяють підвищенню потенціалу як співробітників, так і керівників, менеджерів тощо. Компанії, що ефективно управляють інноваціями, активно інвестують у системи управління знаннями. Це передбачає створення бази даних знань, обмін досвідом між співробітниками і встановлення процесів для ефективного використання накопичених знань при розробці нових продуктів і послуг. Успішне управління інноваціями неможливе без активного залучення співробітників. Компанії, що цінують креативність та ініціативу своїх співробітників, створюють умови для безперервної появи нових ідей та стимулюють особистий внесок в інноваційні процеси [5].

Успішне управління інноваціями вимагає як наявності інноваційних ідей, так і можливості персоналу втілювати їх у життя. Навчання та розвиток персоналу в галузі інновацій, обмін досвідом та знаннями допоможуть створити команду, готову до активного впровадження та підтримки інновацій. Інноваційні ідеї часто виникають усередині організації. Необхідно інвестувати у навчання співробітників, стимулювати їх до освоєння нових технологій і методів роботи та забезпечити внутрішнє середовище, де персонал зможе вільно

обмінюватися ідеями та пропозиціями. Створення системи стимулювання творчої активності співробітників є невід'ємною частиною успішного управління інноваціями. Премії, заохочення, інноваційні конкурси – все це мотивує персонал пропонувати нові ідеї та робити власний внесок в інноваційний процес. Крім того, необхідно забезпечити відкриту та ефективну комунікацію всередині організації та залучати співробітників на всіх рівнях у процес прийняття рішень щодо інновацій, що допоможе створити відчуття приналежності та стимулюватиме до колективної творчості.

Формування інноваційного екосистемного підходу сприятиме обміну ідеями та ресурсами, прискорюючи розвиток інновацій. Замість ізоляції інновацій усередині компанії необхідно розглядати можливості створення екосистеми, включно зі стартапами, інвесторами, університетами та іншими учасниками. Створення інноваційної екосистеми, зараховуючи партнерства з університетами, дослідницькими центрами, стартапами та державними інститутами, сприяє обміну знань та досвідом. Ця мережа підтримує взаємодію космосу з різними проєктами, що є ключовим чинником в успішному управлінні інноваціями.

Технології, що розвиваються, часто відіграють ключову роль в інноваційних стратегіях. Навчання персоналу нових технологій, як-от штучний інтелект, блокчейн, інтернет речей, забезпечує компанії кадрами, здатними впроваджувати та використовувати передові технології. Ефективні системи мотивації та стимулювання співробітників відіграють важливу роль в управлінні інноваціями. Премії, бонуси, конкурси та інші форми заохочення сприяють розвитку творчого мислення та активній участі в інноваційних процесах.

Створення стратегічних партнерств із іншими компаніями, стартапами чи академічними установами може прискорити інноваційний процес. Обмін досвідом, ресурсами та технологіями дозволяє компаніям нарощувати власний інноваційний потенціал. Підтримувати внутрішні та зовнішні спільноти, присвячені інноваціям – ефективний засіб сучасного управління при реалізації впровадження інновацій. Це може бути внутрішній корпоративний портал, де співробітники діляться ідеями, або участь в індустріальних дослідницьких форумах для обміну кращими практиками та досвідом. Інклюзивність в інноваціях забезпечує включення співробітників різних профілів та культур у процес інновацій. Різноманітні погляди можуть стати джерелом нових ідей та забезпечити більш повне розуміння потреб клієнтів. Лідери, які поділяють бачення компанії, стимулюють

творчість і готові йти на ризик, створюють інноваційну культуру всередині організації (табл. 1.3.1).

Таблиця 1.3.1

Роль лідерства в інноваційному бізнес-управлінні

Напрям	Діяльність	Риси (ознаки)
Лідерство, орієнтоване на натхнення	Мотивація та натхнення	Керівники в інноваційному управлінні відіграють ключову роль у мотивації та натхненні співробітників. Здатність лідера надихати команду та спрямовувати її енергію на досягнення інноваційних цілей стає визначальною.
	Стимулювання креативного мислення	Лідер, який створює атмосферу, що заохочує креативне мислення та ризиковані ідеї, сприяє появі інновацій. Важливо підтримувати відкрите обговорення та визнання новаторських підходів.
Управління змінами	Створення культури змін	Лідерство в інноваціях передбачає формування культури, де зміни сприймаються як можливість, а не як загроза. Це вимагає переконання лідера у неминучості та корисності змін.
	Прозорість та комунікації	Лідер повинен забезпечувати прозорість у комунікаціях, пояснюючи причини змін та вибудовуючи діалог зі співробітниками. Це сприяє розумінню та прийняттю інноваційних ідей.
Створення інноваційної культури	Довіра та автономія	Лідерство в інноваційній компанії будується на довірі та наданні співробітникам автономії. Співробітники, які відчувають, що їхні ідеї цінуються, більш мотивовані робити внесок в інноваційні процеси.
	Навчання та підтримка	Лідер повинен інвестувати в навчання та розвиток співробітників, підтримуючи їхнє прагнення до нових знань та вмінь. Це допомагає створити команду фахівців, які готові до інновацій.
Мережеве лідерство та стратегічні	Розвиток стратегічних відносин	Лідер, усвідомлюючи важливість стратегічних партнерств, має активно розвивати відносини з іншими

Напрям	Діяльність	Риси (ознаки)
партнерства		компаніями, стартапами та дослідницькими центрами. Це розширює доступ до нових ідей та ресурсів.
	Крос-функціональне лідерство	В інноваційному управлінні, де успішні ідеї можуть виникнути в будь-якому підрозділі, лідер повинен сприяти крос-функціональній взаємодії та обміну знань.

Інвестування у навчання, у розвиток лідерських якостей, здатних ефективно керувати інноваційними процесами, та здібностей до управління інноваціями стає стратегічним кроком для майбутнього бізнесу [6].

Можливість розвивати навички стратегічного мислення, міжособистісної взаємодії та прийняття рішень в умовах невизначеності – це ключові кроки лідера для прийняття грамотних управлінських рішень при впровадженні інновацій.

Стратегії управління інноваціями безпосередньо передбачають розвиток і виділення лідерів, здатних надихати і керувати інноваційними ініціативами всередині компанії. Ці лідери можуть відігравати ключову роль у формуванні інноваційної культури та направленні співробітників до пошуку нових ідей.

Створення команди лідерів, які здатні надихати, орієнтуватися на результат та керувати змінами – це ефективна складова успіху суб'єкта господарювання при управлінні та реалізації впровадження бізнес-інновацій. Лідери, які активно підтримують інновації, формують позитивну обстановку для креативності та постійного вдосконалення.

Інновації завжди пов'язані з ризиками. Ефективне управління інноваціями потребує оцінки та управління ризиками на кожному етапі. Своєчасне розуміння потенційних труднощів дозволяє розробляти адекватні стратегії та максимізувати шанси успіху. Необхідно розробляти чіткі стратегії управління ризиками, передбачати можливі труднощі та готуватися до них. Гнучкість у реакції на несподівані події допомагає впоратися з труднощами та зберегти кульмінаційний момент інноваційного розвитку (табл. 1.3.2). Стимулювання культури ризику всередині організації може бути важливим чинником успішного керування інноваціями. Компанії, де співробітники мають творче мислення та готові до експериментів, успішно впроваджують інновації.

Таблиця 1.3.2

Управління ризиками при впровадження інновацій

Напрям	Діяльність	Рекомендації
Виклики та перспективи управління ризиками	Баланс ризику та винагороди	Лідерство в інноваціях вимагає вміння балансувати між ризиком та винагородою. Експерименти та інновації нерідко пов'язані з невизначеністю, і лідер має бути готовим до управління цими ризиками.
	Стимулювання ініціатив	Лідер повинен стимулювати та підтримувати ініціативи співробітників, незважаючи на можливі невдачі. Створення атмосфери, де співробітники почуваються вільними у висловленні власних ідей, сприяє інноваціям.
Технологічні виклики	Оновлення технічної грамотності	Лідер інноваційного процесу повинен постійно оновлювати власну технічну грамотність, щоб ефективно оцінювати нові технології та розуміти їхній потенціал для компанії.
	Управління цифровою трансформацією	Лідерство в інноваціях вимагає розуміння та активної участі у процесах цифрової трансформації. Це охоплює впровадження сучасних технологій і створення цифрової стратегії.
Глобальна конкуренція	Глобальна перспектива	Лідеру необхідно мати глобальну перспективу та розуміння того, як конкуренція та інновації розвиваються у різних частинах світу. Це допомагає адаптувати власні стратегії до глобальних трендів.
	Гнучкість в адаптації	Швидкість змін у глобальній економіці вимагає від лідера гнучкості у прийнятті рішень та адаптації до змін. Це важливо для успішного управління інноваціями в умовах глобальної конкуренції.

Ефективне управління інноваціями передбачає залучення клієнтів у процес розробки та поліпшення продуктів або послуг. Систематичне збирання та аналіз зворотного зв'язку клієнтів є невід'ємною частиною

успішного управління інноваціями. Розуміння потреб та переваг клієнтів дозволяє компанії створювати продукти, котрі краще відповідають очікуванням ринку. Системи зворотного зв'язку, тестування продуктів на ранніх стадіях та спільна з клієнтами розробка допоможуть краще зрозуміти їхні потреби та надати більш задовольняючі рішення. Активна взаємодія з цільовою аудиторією та отримання зворотного зв'язку від споживачів допомагає не тільки оцінити успішність інновацій, але й створити тісніші стосунки з клієнтами, що є важливим елементом для довгострокової стійкості суб'єкта господарювання у конкурентному бізнес-середовищі. Отримання зворотного зв'язку від клієнтів та внутрішніх співробітників допомагає виміряти рівень прийняття інновацій, а позитивні відгуки та активна участь є індикаторами їх успішного впровадження.

Впровадження методів дизайн-мислення у процеси розробки товарів та послуг сприяє створенню більш задовільних та інноваційних рішень, орієнтованих на потреби клієнтів. Залучення клієнтів у процеси розробки та тестування нових продуктів і послуг допомагає компаніям виявити їхні реальні потреби та створити більш успішні інновації.

Застосування ітераційного методу у розробці та впровадженні інновацій дозволяє швидше реагувати на зворотний зв'язок, вносити корективи і покращувати результати. Необхідно розділяти інноваційні проєкти на етапи та проводити регулярні огляди, щоб переконатися у відповідності до результатів очікувань.

Активна участь в індустріальних кластерах, поєднання зусиль із іншими підприємствами та дослідницькими організаціями відповідної інфраструктури, такими як інноваційні лабораторії, дослідницькі центри та технологічні парки, може значно прискорити процес розробки та впровадження інновацій та є сприятливим чинником вирішення спільних завдань та стимулювання впровадження інновацій. Цей напрям стимулює розвиток комунікаційної політики управління бізнес-інноваціями.

Впровадженню інновацій із меншими витратами сприяє розвиток внутрішніх стартапів. Для цього необхідно створювати відповідні умови, виділяти кошти та ресурси для співробітників, які хочуть запровадити свої інноваційні ідеї всередині компанії. Ці інвестиції створюють сприятливе середовище для творчості та спільної роботи.

Важливо пам'ятати, що інноваційне управління – це не статичний процес, а постійний потік ідей, змін та розвитку. Компанії, готові до постійного навчання, адаптації та інновацій, перебувають на піку своєї ефективності та залишають свій слід в історії бізнесу.

Ще однією складовою інноваційного управління є інтеграція соціальної відповідальності та стійкості в стратегії компанії. Створення інновацій, спрямованих на вирішення соціальних проблем чи зниження екологічного впливу, може не лише покращити репутацію, а й відкрити нові можливості для бізнесу.

Етичні аспекти інновацій – обов'язковий напрям успішної діяльності суб'єкта господарювання у сучасному бізнес-середовищі при впровадженні нововведень та інновацій на всіх рівнях управління. Важливо приділяти увагу етичним питанням під час впровадження інновацій та гарантувати, що інновації відповідають високим стандартам моральності і не шкодять суспільству чи довкіллю. Зі збільшенням уваги суспільства до етичності та соціальної відповідальності важливо інтегрувати ці принципи у стратегії управління інноваціями. Компанії, що виявляють соціальну відповідальність, можуть не тільки зміцнити власний імідж, а й відкрити нові можливості для інновацій, спрямованих на вирішення соціальних проблем.

Екологічна відповідальність в інноваціях є також важливим напрямом ефективного господарювання при впровадженні інновацій. З огляду на зростаючу екологічну усвідомленість інновації повинні бути спрямовані не тільки на підвищення ефективності, але й на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Використання екологічно стійких практик може створити додаткові конкурентні переваги для компанії.

Розвиток та застосування технологій, спрямованих на зниження негативного впливу на довкілля, стає важливим аспектом інноваційного бізнес-управління. Впровадження принципів циркулярної економіки, таких як відновлення та повторне використання ресурсів, стає невід'ємною частиною стратегії інноваційного управління з урахуванням екологічних викликів.

Інновації – це постійний процес, і ефективне управління вимагає уникнення інноваційного стагнаціонізму. Компанії, котрі успішно керують інноваціями, повинні бути готовими до постійних змін, реагувати на нові виклики та переглядати свої стратегії за потреби.

Ефективне управління інноваціями – це складний і багатогранний процес, що потребує системного та гнучкого підходу. Від чіткого визначення стратегічних цілей та формування інноваційної культури до участі клієнтів та підтримки соціальної відповідальності – кожен елемент відіграє важливу роль у створенні сталої та інноваційної компанії.

Інтеграція штучного інтелекту – важливий крок до сучасного управління бізнес-інноваціями. Застосування штучного інтелекту може значно покращити виробничі процеси, аналіз даних та взаємодію з клієнтами.

Ефективне управління інноваціями охоплює стратегії з управління інтелектуальною власністю. Захист та управління правами на інновації, патентами та авторськими правами є важливими аспектами, що забезпечують конкурентні переваги. Забезпечення правового захисту для нових ідей, технологій та продуктів дає змогу запобігти можливим юридичним проблемам та забезпечити конкурентну перевагу на ринку товарів та послуг.

Безумовно, інновації у бізнесі є рушійною силою для успіху у сучасній економіці. Компанії, здатні ефективно керувати інноваціями, не лише виходять переможцями в умовах жорсткої конкуренції, але й залишаються в центрі уваги споживачів, залучаючи нових клієнтів та зміцнюючи відносини з поточними.

Так, глобальна перспектива та міжнародне співробітництво сприяють розгляду інновацій у контексті глобального ринку. Співпраця з міжнародними компаніями, дослідницькими центрами та стартапами може принести нові ідеї та перспективи, розширюючи межі можливостей для того чи іншого бізнесу.

Управління інноваціями на глобальному рівні вимагає адаптації до різноманітності культур, законодавств та ринкових особливостей. Глобальна перспектива управління інноваціями відкриває нові можливості для компаній. Керівники, здатні ефективно працювати у багатонаціональних командах, сприяють створенню культури інновацій, що враховує унікальні аспекти кожної культури.

Ефективне управління інноваціями потребує стратегічного мислення, гнучкості, лідерських якостей та постійного прагнення до вдосконалення. Організації, котрі усвідомили важливість інновацій, можуть сміливо крокувати вперед, формуючи майбутнє не лише для себе, а й для всього бізнес-середовища.

Крім того, баланс між стабільністю та інноваціями є важливою перевагою ефективного управління та реалізації впровадження інновацій. Необхідно створити баланс між підтримкою стабільності поточних операцій і впровадженням інновацій та своєчасно досліджувати можливості інновацій з урахуванням того, щоб вони не порушували основних бізнес-процесів.

Інновації у сфері корпоративної соціальної відповідальності можуть привернути більше уваги та одержати підтримку з боку

спільноти, а також створити позитивний образ компанії.

Гендерна різноманітність у бізнесі – один із ключових напрямів ефективного управління в процесі впровадження інновацій. Необхідно прагнути гендерної розмаїтості в команді. Інновації в галузі управління людськими ресурсами мають передбачати заходи щодо створення рівних можливостей для чоловіків і жінок, що сприяє різноманітності та креативності в команді [7].

Організації, котрі уважно стежать за цими ключовими аспектами, здатні не тільки виживати в умовах ринку, що швидко змінюється, а й процвітати, стаючи лідерами у своїй галузі. Управління бізнес-інноваціями – це безперервний процес, і його успішна реалізація є фундаментом для довгострокового успіху підприємства.

Бізнес-інновації потребують повного охоплення різноманітних сфер діяльності – від кібербезпеки та турботи про співробітників до адаптації до змін клімату (рис. 1.3.2). Компанія буде на передньому краї бізнес-практик, якщо постійно перебуватиме в пошуках нових шляхів покращення та впровадження інновацій.

Бізнес-інновації – процес безперервний, тому успішне керування ним вимагає гнучкості, лідерства та стратегічного мислення. Регулярне оновлення підходів до управління інноваціями допоможе компанії бути попереду в сучасному конкурентному бізнес-середовищі, а також сприятиме формуванню культури якості управління та постійного вдосконалення і розвитку. Увага до кожного з аспектів інновацій забезпечить повноцінне впровадження та довгостроковий успіх бізнесу у світі, що змінюється.

Однією з важливих складових у конкурентному та швидкозмінному бізнес-середовищі є інновації в галузі цифровізації. Впровадження цифрових технологій, штучного інтелекту, блокчейну та інших інновацій у сфері інформаційних технологій може суттєво покращити ефективність та конкурентоспроможність бізнесу, що, в свою чергу, є стимулом для розвитку суб'єкта господарювання [8-10].

Інновації в галузі маркетингу та комунікаціях є одними з необхідних для успішного господарювання у сучасному світі. Ефективні комунікаційні стратегії можуть посилити сприйняття компанії на ринку та створити сприятливу атмосферу для успішного впровадження інновацій.

Лідерство в інноваціях – складний і багатогранний процес, що вимагає не тільки знання інноваційних методів, методологій і технологій, а й специфічних лідерських якостей. Лідер повинен бути гнучким, готовим до ризиків та навчання, таким, що надихає. Погляд у майбутнє, глибоке розуміння технологічних трендів та соціальних змін,

а також здатність створювати стратегії, що відображають потреби мінливого бізнес-світу, роблять лідера в галузі інновацій ключовою фігурою в успішному управлінні.

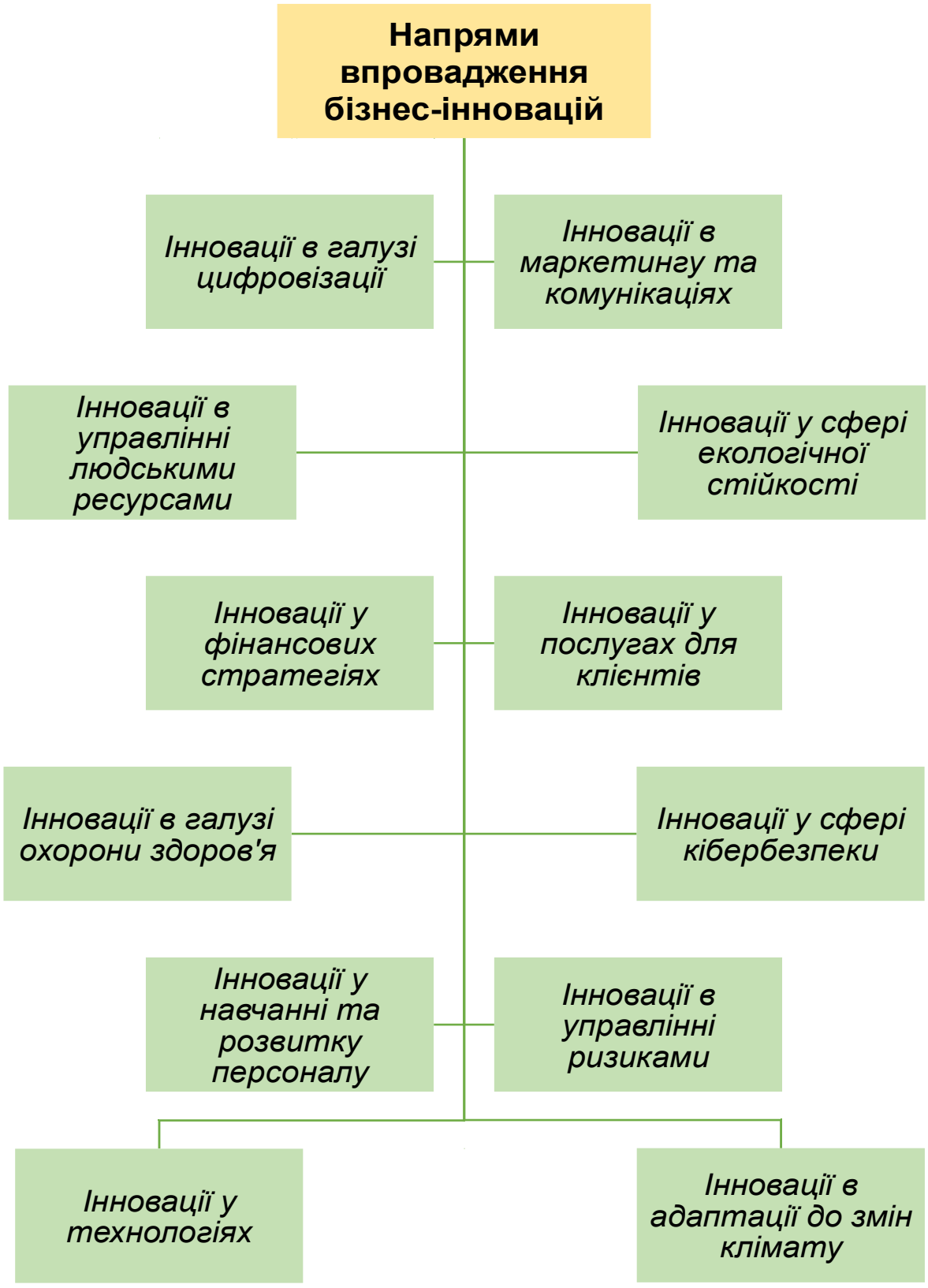

Рис. 1.3.2. Напрями впровадження інновацій

Лідер (керівник компанії, менеджер, фахівець із інновацій) несе повну відповідальність за інновації в управлінні людськими ресурсами (рис. 1.3.3).

Успішне лідерство в інноваціях охоплює вміння адаптуватися до умов, що постійно змінюються, залучати і мотивувати талановитих співробітників, прагнути до постійного вдосконалення.

Необхідно розвивавати інноваційні методи керування персоналом. Впровадження нових підходів до навчання, мотивації та управління талантами може підвищити ефективність роботи команди та зміцнити інноваційну культуру всередині організації.

Інновації у сфері екологічної стійкості можуть зменшити негативний вплив бізнесу на довкілля. Розробка зелених технологій та ефективне використання ресурсів сприяють створенню екологічно відповідального бренду.

Один із ключових напрямів ефективного управління суб'єкта господарювання – інновації у фінансових стратегіях.

Необхідно розглядати сучасні фінансові моделі та стратегії, що можуть покращити ефективність фінансового управління та залучення капіталу. Розвиток інноваційних фінансових моделей, таких як венчурне фінансування, краудфандинг чи корпоративні інкубатори може забезпечити компаніям додаткові ресурси для впровадження інновацій. Ці моделі дозволяють залучати інвестиції та підтримувати перспективні проєкти.

Впровадження нових технологій для обслуговування клієнтів, персоналізованих підходів та розробка інноваційних продуктів може підвищити задоволеність клієнтів.

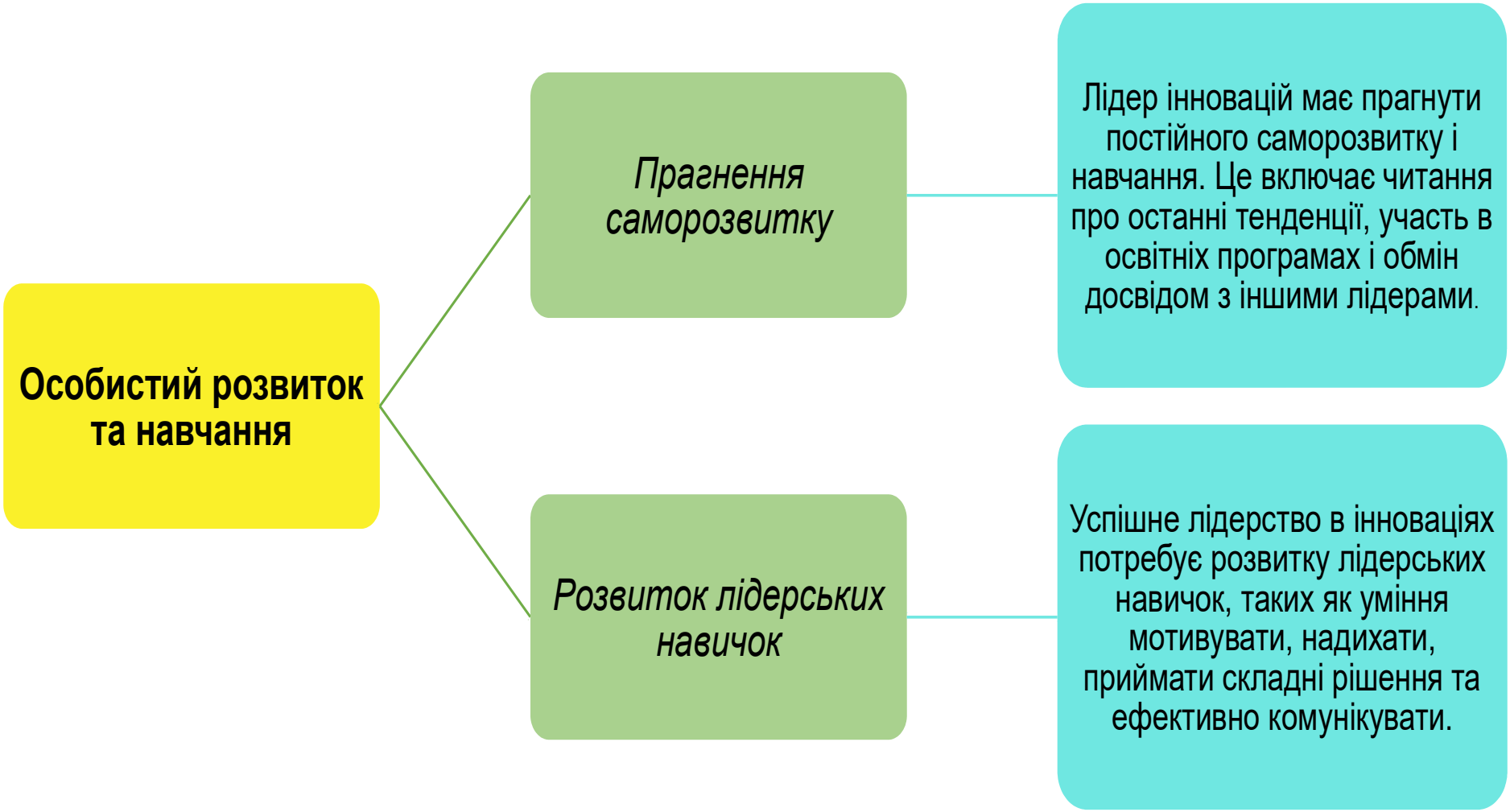

Рис. 1.3.3. Роль та навички лідера компанії при впровадженні інновацій

Необхідно розглядати сучасні фінансові моделі та стратегії, що можуть покращити ефективність фінансового управління та залучення капіталу. Розвиток інноваційних фінансових моделей, таких як венчурне фінансування, краудфандинг чи корпоративні інкубатори може забезпечити компаніям додаткові ресурси для впровадження інновацій. Ці моделі дозволяють залучати інвестиції та підтримувати перспективні проєкти.

Впровадження нових технологій для обслуговування клієнтів, персоналізованих підходів та розробка інноваційних продуктів може підвищити задоволеність клієнтів.

Інновації в галузі охорони здоров'я дозволяють покращити якість життя співробітників компанії та інших членів команди. Розробка інновацій в галузі медичних технологій, телемедицини та програм із покращення здоров'я співробітників, а також використання технологій для створення сприятливого середовища праці, інтеграція цифрових рішень, моніторингу здоров'я та програм заохочення турботи про здоров'я може підвищити продуктивність та добробут персоналу.

Розвиток інноваційних підходів до піклування про здоров'я та благополуччя співробітників, використання технологій для фізичного та психологічного здоров'я, пропонування гнучких умов праці та увага до корпоративної культури дає можливість успішного впровадження інновацій у галузі медицини та охорони здоров'я.

Інновації у сфері кібербезпеки – сучасний напрям безпеки мікро- та макросередовища компанії. Забезпечення безпеки бізнес-процесів та даних із використанням інноваційних методів у галузі кібербезпеки, а також розробка та впровадження передових методів захисту від кіберзагроз сприяє запобіганню витоку даних та атакам, захисту даних та інформації. Використання передових технологій, навчання, обґрунтування аналітики для запобігання кіберзагрозам та забезпечення безпеки бізнесу – фактор сучасного управління в аспекті впровадження інновацій. Зі збільшенням кількості кібератак та загроз у сфері цифрових технологій інновації в галузі кібербезпеки стають пріоритетом, а захист конфіденційності та безпеки даних, навчання співробітників із урахуванням останніх тенденцій у кібербезпеці – ключовими елементами стратегії інноваційного управління.

Інновації у підвищенні кваліфікаційного рівня персоналу, а саме:

онлайн-платформи, віртуальна реальність, персоналізовані програми, та інтерактивні методи навчання – дають можливість розвивати нові методи навчання та професійного розвитку співробітників, сприяють покращенню їхніх професійних навичок. Необхідно забезпечити доступ персоналу до навчання нових навичок та технологій, розробити програми навчання, підтримувати ініціативи саморозвитку та створювати середовище, що заохочує постійне навчання. Це допоможе розвивати унікальні навички співробітників, зважаючи на вимоги сучасного ринку праці. У цьому напрямі саме навички лідера (керівника, менеджера) повинні бути професійними і відповідними до сучасності (рис. 1.3.4).

Інновації в управлінні ризиками – невід'ємна частина управління при впровадженні бізнес-інновацій. Необхідно створювати інноваційні стратегії управління ризиками, використовуючи технології, аналітику, методи та процеси у напрямі активного моніторингу та реагування на ризики, що допоможе знизити ймовірність негативних наслідків.

Впровадження інновацій у технологіях – сучасний крок до прогресу. Оптимізація виробничих процесів при впровадженні інновацій у технологіях, таких як роботизація, SEO-технології тощо допоможе покращити ефективність, скоротити витрати та підвищити якість продукції.

Освоєння нових технологій зв'язку та мережевих інновацій може значно покращити внутрішню комунікацію у компанії, а також посилити взаємодію з клієнтами та партнерами.

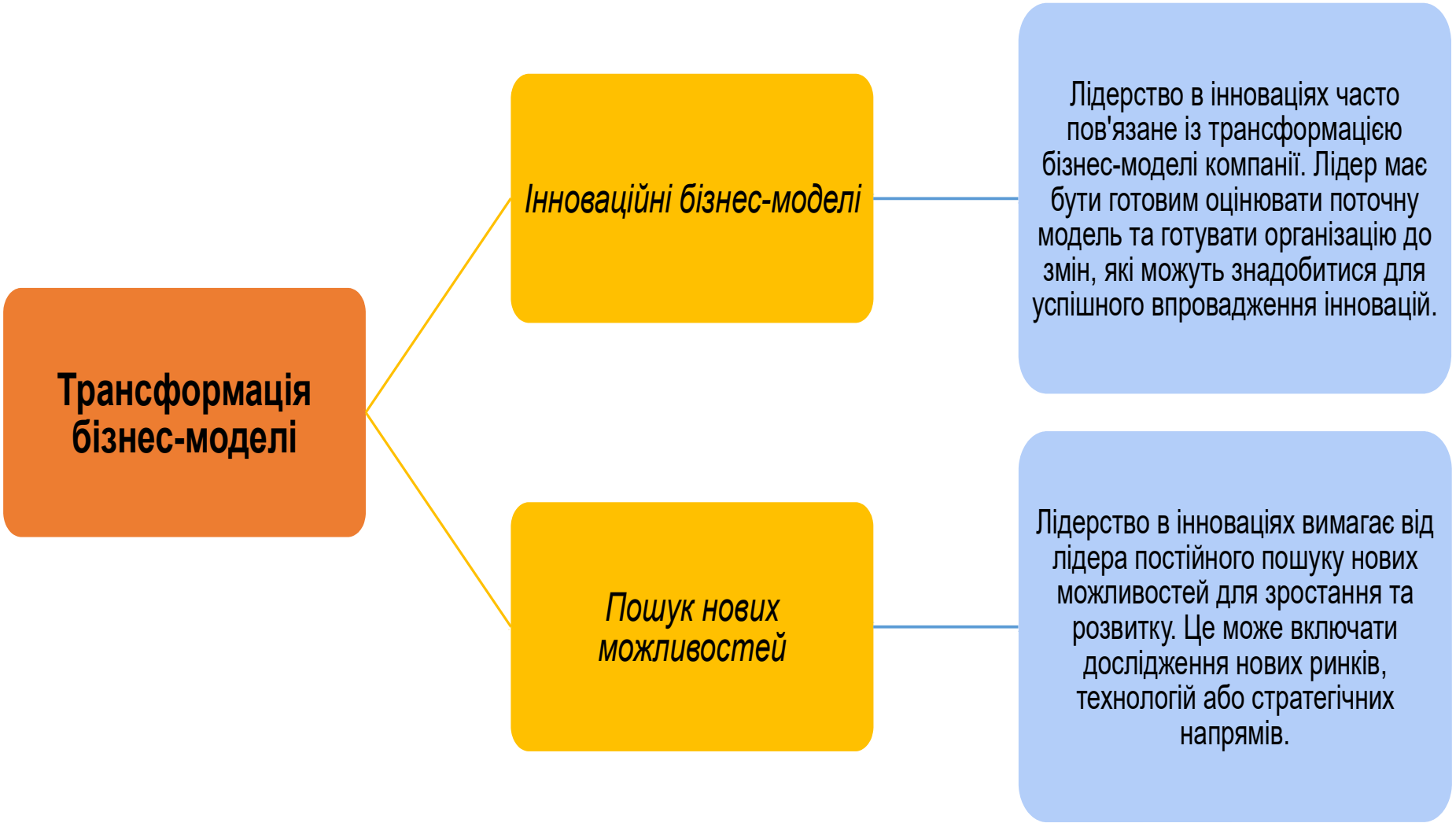

Рис. 1.3.4. Навички лідера компанії при впровадженні інновацій

Інновації в адаптації до змін клімату – це врахування зміни ситуації у стратегії як бізнесу, так і бізнес-середовища. Необхідно інвестувати у стійкі практики, зниження викидів, використання відновлюваних ресурсів та створення продуктів, що відповідають принципам екологічної стійкості. Успішне управління інноваціями не тільки забезпечує конкурентоспроможність бізнесу, але і сприяє створенню значних змін у галузі та суспільстві загалом. Із постійним розвитком і реалізацією впровадження бізнес-інновацій у діяльність суб'єкта господарювання є можливість не тільки адаптуватися до світу, що змінюється, але й активно формувати його майбутнє.

Ефективне управління бізнес-інноваціями – це комплексний процес, що вимагає системного мислення, гнучкості та прихильності до постійного розвитку. Постійне навчання, відкритість до змін та адаптація до нових реалій можуть зробити бізнес інноваційним лідером у своїй галузі. Інновації не обмежуються лише впровадженням нових технологій – це широкий спектр змін, спрямованих на покращення продуктів, послуг, бізнес-процесів та культури компанії.

Створення інноваційних бізнес-моделей дає змогу досліджувати нові бізнес-моделі, здатні адаптуватися до ринку, що змінюється. Це може включати орендні послуги, підписки, спільні підприємства та інші інноваційні підходи до монетизації продуктів і послуг, креативність та лідерство (рис. 1.3.5).

Бізнес-інновації – це процес, що вимагає постійного зростання та розвитку. При постійному русі вперед, обґрунтуванні та впровадженні нових ідей та новацій компанія буде на передовій у питаннях управління та реалізації впровадження інновацій. Бізнес-інновації – це не просто розкіш, а необхідність в умовах швидкого технологічного розвитку та зміни уподобань і потреб споживачів. Зважаючи на широкий спектр аспектів, – від технологій до культури – компанія зможе створити стійку платформу для довгострокового успіху в управлінні бізнес-інноваціями, підвищити конкурентоспроможність та зайняти стійке місце у сучасному конкурентному бізнес-середовищі.

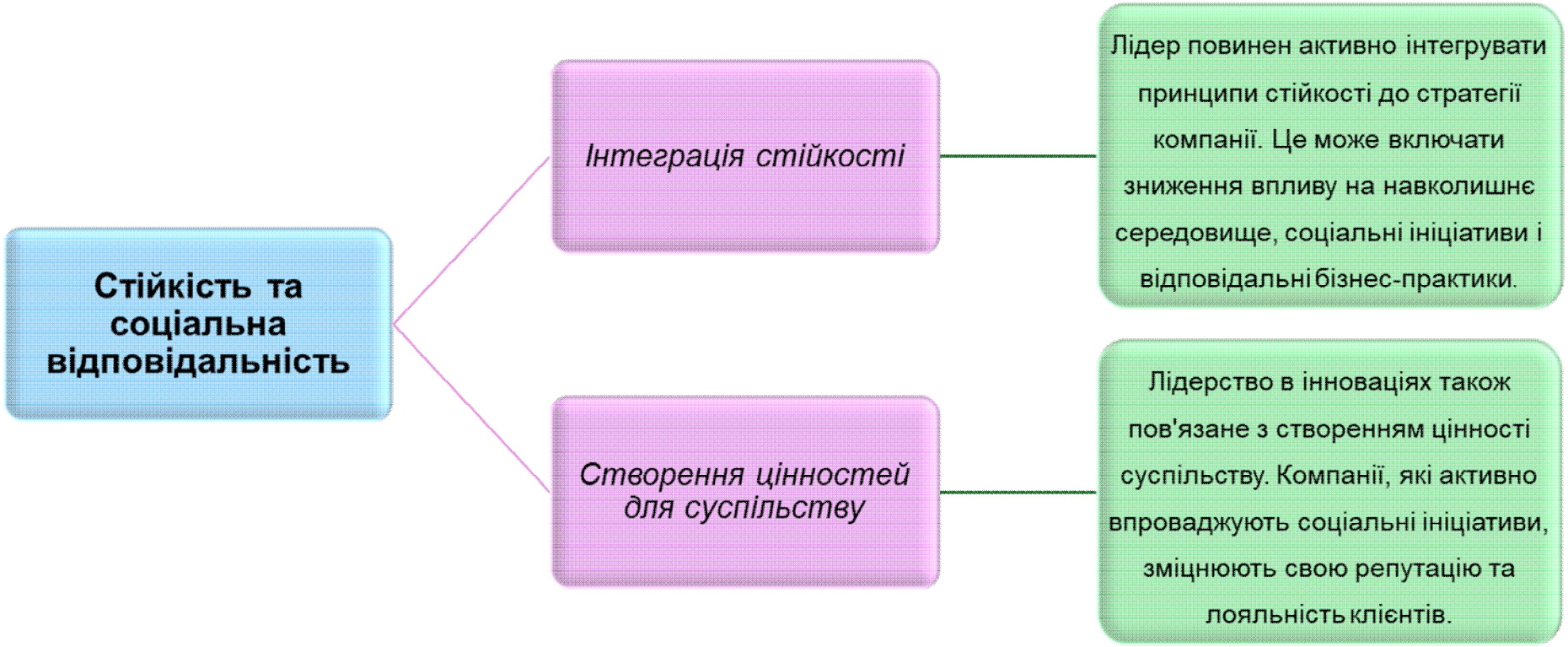

Рис. 1.3.5. Трансформація бізнес-моделі при впровадженні лідерства в інноваціях.

Прикладами щодо ефективного управління інноваціями є такі компанії:

- Apple;
- Tesla;
- Google;
- Amazon;
- Microsoft та ін. [11].

Apple є яскравим прикладом компанії, що успішно керує інноваціями. Безперервні високотехнологічні продукти, такі як iPhone, iPad та MacBook, свідчать про те, як компанія прагне інноваційних рішень, розробляє унікальні дизайни та підтримує лояльність споживачів. Проактивне використання досліджень та розробок, стратегічних партнерств та сильного фокусування на потребах клієнтів – ключові моменти в інноваційній стратегії Apple [12].

Компанія, створена Ілоном Маском, продемонструвала успішне управління інноваціями в автомобільній промисловості. Tesla активно інвестує в електромобілі, сонячні батареї та дослідження в галузі штучного інтелекту. Інтеграція технологій електромобілів, автопілота та акумуляторів нового покоління відкрила нові горизонти в автомобільній індустрії. Гнучкість у зміні стратегії (наприклад, фокусування на виробництві електромобілів) та постійне прагнення технологічної досконалості роблять Tesla лідером в індустрії [12].

Інновації, як демонструють приклади Apple та Tesla, є невід'ємною частиною успішного бізнесу. Ці компанії не лише створюють продукти, що відповідають поточним вимогам ринку, а й формують майбутнє, впроваджуючи технологічні новації та змінюючи суспільні очікування.

Google, тепер частина корпорації Alphabet Inc., є прикладом компанії, що активно інвестує у дослідження та розробки, прагне до створення інноваційних продуктів та послуг. Прикладом є проєкт Waymo, філія Alphabet, що працює над автономними транспортними засобами і являє собою новий етап в індустрії транспорту та мобільності. На прикладі Google (Alphabet Inc.) можна побачити, що інновації не обмежуються лише пошуковими системами. Шляхом диверсифікації та стратегічних інвестицій у перспективні галузі, такі як автономні транспортні засоби, компанія показує, що інновації можуть переосмислювати не лише бізнес-моделі, а й усю індустрію. Google фокусується на розробці технологій майбутнього, таких як безпілотні автомобілі та дрони, що наголошує на важливості пошуку революційних рішень.

Компанії Apple, Tesla та Google продемонстрували яскраві приклади успішного керування інноваціями. Вони наголошують на важливості постійного прагнення до поліпшення, адаптації до нових технологічних трендів та створення продуктів, що відповідають запитам сучасного ринку. Ці приклади також наголошують, що інновації є невід'ємною частиною бізнесу та ключем до довгострокового успіху.

Amazon являє собою приклад компанії, що постійно впроваджує інновації у сфері електронної комерції. Проєкт Prime Air – доставка товарів із використанням безпілотних дронів – демонструє прагнення до

технологічних нововведень. Компанія також активно впроваджує штучний інтелект та автоматизацію у свої операції, оптимізуючи процеси від складів до логістики [12]. Вона відома своїми інноваціями у сфері технологій та логістики. Фокус на пошуку нових технологій та стратегічних партнерствах робить компанію лідером в інноваційному управлінні. Принципи, в основі яких лежать постійні зміни та інновації, роблять Amazon прикладом компанії, що прагне не лише відповідати вимогам ринку, а й визначати їх.

Компанія Microsoft продемонструвала успішне управління інноваціями, переорієнтовуючи свою стратегію від простого постачальника програмного забезпечення до хмарних технологій та штучного інтелекту. Такі продукти, як Azure та Microsoft 365, є прикладами успішної диверсифікації та інтеграції передових технологій [12]. Microsoft наголошує на важливості гнучкості та адаптації в управлінні інноваціями. Стратегія компанії відображає прийняття нових технологій і активне прагнення до того, щоб залишатися в центрі технологічної парадигми, що змінюється.

Приклади Amazon і Microsoft наголошують, що інновації важливі не тільки для технологічних гігантів, а й для компаній у різних галузях. Стратегічна гнучкість, диверсифікація, а також впровадження нових технологій дозволяють компаніям залишатися конкурентоспроможними та відкривають нові можливості для зростання.

У цих прикладах убачаються спільні риси успішного управління інноваціями, такі як стратегічне планування, готовність до змін, залучення клієнтів та активне використання досліджень і розробок. Саме такі компанії виступають у ролі натхненників та піонерів у світі бізнесу, демонструючи, що інновації – це не просто розкіш, а стратегічна потреба. Управління інноваціями – це безперервний процес, що потребує адаптивності та відкритості до змін. Компанії, які успішно впроваджують інновації, прагнуть використовувати різноманітні інструменти та стратегії, щоб підтримувати творче середовище та продуктивне впровадження нових ідей. Отже, інноваційне бізнес-управління є невід’ємним елементом успішної стратегії компанії у світі. Визначення трендів, подолання викликів та навчання персоналу створюють основу для успішної інноваційної культури. Приклади успішних компаній підкреслюють важливість постійного пошуку нових можливостей і адаптації до оточення, що змінюється. Інноваційне бізнес-управління не тільки вимагає від компаній реагування на зміни в технологіях та ринкових умовах, а й активного формування довкілля, що сприяє впровадженню новаторських рішень. Співпраця, соціальна

відповідальність, застосування сучасних технологій та створення інноваційної культури стають невід'ємними компонентами успішного управління інноваціями у сучасному світі бізнесу, що перебуває у постійному стані трансформації. В умовах швидкого розвитку технологій, змін у споживчій поведінці та глобальних викликів компанії змушені адаптуватися та впроваджувати інновації у свої стратегії управління.

Інноваційне бізнес-управління в умовах змін охоплює такі напрями:

– гнучкість у стратегічному управлінні;

– управління людськими ресурсами в інноваціях;

– ефективне керування даними та аналітика;

– мережева взаємодія та зовнішні партнерства (рис. 1.3.6).

Так, гнучкість у стратегічному управлінні базується на адаптації до ринкових вимог, де інноваційне управління має включати гнучкість у стратегічному плануванні, щоб ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі, та швидкий перегляд стратегії, що допомагає компанії бути реактивною та передбачати вимоги ринку; а також на експериментах та зворотному зв'язку, де впровадження експериментів та системи зворотного зв'язку у процеси управління дозволяє компанії швидко оцінювати ефективність своїх інноваційних ідей, що створює основу для коригування стратегії на основі реальних даних та досвіду.

Управління людськими ресурсами в інноваціях базується на стимулюванні креативності й ініціативи та розвитку мультидисциплінарних команд. Стимулювання креативності та ініціативи передбачає створення структури, що сприяє розвитку креативності та ініціативи співробітників і є ключовим елементом успішного управління інноваціями, преміювання інноваційних ідей та заохочення творчого мислення, що стимулює процеси інновацій. Розвиток мультидисциплінарних команд, а саме формування мультидисциплінарних команд, що об'єднують фахівців із різних галузей, допомагає компанії вирішувати складні завдання та створювати повніші інноваційні рішення.

Ефективне керування даними означає, що використання аналітики великих даних дозволяє компаніям прогнозувати тренди, розуміти споживчу поведінку та виявляти нові можливості для інновацій, а також охоплює інновації в галузі штучного інтелекту, коли впровадження штучного інтелекту у процеси управління допомагає автоматизувати рутинні завдання, покращувати аналітику та приймати більш обґрунтовані рішення.

Рис. 1.3.6. Інноваційне бізнес-управління в умовах змін

Відкриті інновації та постійне навчання й обмін знаннями є базою для мережевої взаємодії та зовнішнього партнерства**.** Відкриті інновації включають взаємодію із зовнішніми сторонами (стартапами, інноваційними лабораторіями та університетами), що надає компанії доступ до нових ідей та технологій. Ухвалення концепції відкритих інновацій розширює горизонти можливостей. Постійне навчання та обмін знаннями передбачає створення механізмів постійного навчання та обміну знань усередині компанії, що сприяє внутрішньому зростанню та розвитку співробітників. Це також підтримує культуру навчання та відкритості. У процесі інноваційного бізнес-управління обов'язковою складовою є тренди та виклики сучасності й напрями подолання викликів.

Ключовими трендами в інноваційному бізнес-управлінні є:

– цифрова трансформація;

– екосистеми та партнерства;

– гнучкі методології управління (рис. 1.3.7).

Так, цифрова трансформація охоплює впровадження цифрових технологій у всі сфери бізнесу. Штучний інтелект, інтернет речей, аналітика даних – ці елементи створюють нові можливості для оптимізації процесів та створення інноваційних продуктів та послуг. Екосистеми та партнерства – один із актуальних трендів напряму впровадження та управління інноваціями. Сучасні компанії все більше орієнтуються на створення екосистем та стратегічних партнерств. Це дозволяє їм поєднувати зусилля, обмінюватися ресурсами та інформацією, що стає джерелом нових ідей та прискорює процес впровадження інновацій. Введення гнучких методологій, таких як Agile та Scrum, стає стандартом в управлінні проєктами. Ці методи сприяють швидкій адаптації до змін, покращенню комунікації всередині компанії та більш ефективному впровадженню інновацій.

Ключові виклики в інноваційному бізнес-управлінні складають невизначеність та ризики; культурні зміни; відсутність кваліфікованих кадрів.

Рис. 1.3.7. Тренди в інноваційному бізнес-управлінні

Інновації завжди пов’язані з невизначеністю та ризиками. Компанії мають бути готовими до того, що не всі ідеї будуть успішними, і розробити стратегії управління ризиками, щоб мінімізувати потенційні загрози.

Впровадження інновацій часто потребує змін у корпоративній культурі. Подолання опору до змін та створення середовища, що сприяє творчості та ініціативі, становлять значні виклики.

Попит на фахівців із інновацій зростає, але наявним є брак кваліфікованих кадрів. Компанії стикаються з таким викликом, як залучення та утримання талановитих інноваторів.

Подолання викликів передбачає роботу в таких напрямах:

- впровадження інвестицій та інновацій;
- постійне навчання та розвиток персоналу;
- управління змінами;
- гнучкість та адаптація (рис. 1.3.8).

Компанії повинні активно інвестувати в інновації – як у технології, так і в навчання персоналу. Це допоможе створити структуру, що сприятиме пошуку та впровадженню нових ідей. Розвиток культури інновацій починається з навчання та підготовки співробітників у напрямі розвитку творчого мислення та підприємницьких навичок. Проактивне управління змінами допомагає компаніям успішно впроваджувати інновації, надаючи співробітникам зрозумілу картину переваг та цілей змін. Компанії повинні стати гнучкими та адаптивними, готовими до змін усередині організації та у зовнішніх ринкових умовах. Це дозволить їм швидше реагувати на виклики та освоювати нові можливості. Інноваційне бізнес-управління стикається з викликами та можливостями, представленими глобальними, екологічними, кібербезпековими та дизайн-аспектами. Глобальна перспектива, адаптація до екологічних викликів, забезпечення кібербезпеки та створення інноваційних продуктів і послуг є невід’ємними елементами стратегії успішного управління інноваціями.

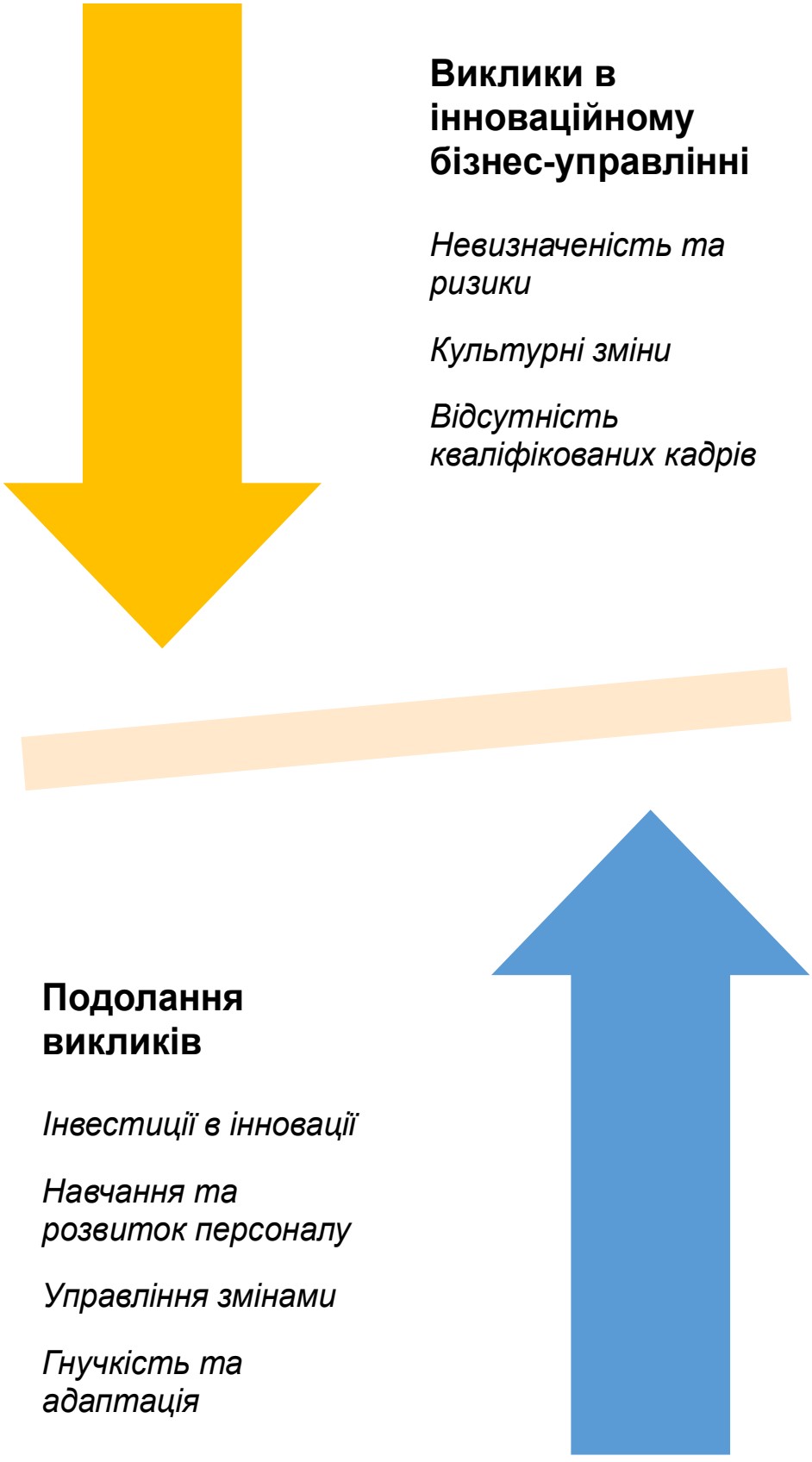

Рис. 1.3.8. Виклики в інноваційному бізнес-управлінні та їх подолання

Отже, управління інноваціями – це складний та багатогранний процес, що потребує системного підходу. Ефективні стратегії (від створення прототипів і навчання персоналу до систем мотивації та інтеграції зворотного зв'язку) містять безліч елементів, сфокусованих на створенні сприятливого середовища для інновацій усередині компанії [13].

Так, використання сучасних технологій аналізу даних та бізнес-інтелекту допомагає компаніям отримувати цінну інформацію з великих обсягів даних. Цей аналіз сприяє виявленню тенденцій, визначенню потреб ринку та прийняттю обґрунтованих рішень в інноваційних стратегіях. Створення систем антен для сканування технологічного оточення допомагає компаніям відстежувати нові технології, тренди та конкурентні розробки; це дозволяє завчасно виявляти можливості та ризики, що є ключовим елементом стратегії управління інноваціями. Для компаній, що прагнуть глобального впливу, важливо встановлювати партнерства та співробітництво на світовому рівні. Міжнародні інноваційні проєкти та обмін знаннями із представниками різних культур збагачують досвід та прискорюють розвиток нових ідей.

Інновації у світі вимагають як внутрішньої активності компанії, так і участі у різноманітних зовнішніх екосистемах і мережах. Управління інноваціями, орієнтоване на глобальний та міжсекторальний підхід, дозволяє компаніям залишатися попереду в умовах технологічного прогресу та створювати продукти, що відповідають викликам сучасного світу.

Включення інноваційних методів маркетингу, таких як гейміфікація, віртуальна та доповнена реальність, штучний інтелект, у стратегії просування продуктів та послуг допомагає привертати увагу споживачів та створювати унікальний брендовий досвід.

Формування гібридних та творчих просторів усередині компанії або впровадження концепції «офісу майбутнього» сприяє взаємодії співробітників різних відділів та забезпечує творчу обстановку, що стимулює ідеї та інновації.

Розуміння культурних і соціальних трендів допомагає компаніям адаптуватися до споживчих пріоритетів, що змінюються. Відстеження соціокультурних змін дозволяє створювати продукти, що відображають цінності та очікування цільової аудиторії.

Прийняття концепції колективного розуму, коли ідеї та знання співробітників об'єднуються в інтелектуальний ресурс, сприяє більш ефективному вирішенню складних завдань і стимулює творчий обмін ідеями.

Інноваційне управління також передбачає розробку адаптивних стратегій кризового управління. Компанії, здатні оперативно реагувати на кризові ситуації, можуть перетворити виклики на можливості для зростання та розвитку.

У сучасному динамічному бізнес-оточенні управління інноваціями потребує постійного оновлення стратегій. Інтеграція інноваційних методів маркетингу, гібридних просторів, аналіз культурних трендів та адаптивних стратегій є невід'ємною частиною успішної інноваційної діяльності компаній.

Застосування інновацій в управлінні персоналом, таких як системи автоматизованого відстеження продуктивності, навчання з використанням технологій віртуальної реальності та гейміфікація, у процесах навчання сприяє підвищенню ефективності та мотивації співробітників.

Створення крос-функціональних команд, що поєднують представників різних відділів та експертів із різним досвідом, стимулює спільну творчість та забезпечує комплексне вирішення завдань. Інтеграція інновацій у сфері сталого розвитку, розробка екологічно чистих технологій та стійких бізнес-моделей допомагає компаніям не тільки дотримуватися норм відповідального бізнесу, а й створювати цінність для суспільства. Інноваційне бізнес-управління стає ключовим чинником конкурентоспроможності у світі. Тренди, такі як цифрова трансформація та партнерства, відкривають нові перспективи, але супроводжуються викликами у вигляді невизначеності, культурних змін та дефіциту кадрів. Компанії, що успішно керують інноваціями, повинні балансувати між ризиками та можливостями, а також прагнути до створення гнучких та творчих організацій.

Ефективне управління інноваціями вимагає активної участі співробітників. Вимірювання рівня залучення, вираженого в ініціативах та пропозиціях, може бути показником культури інновацій у компанії.

Впровадження та успішне управління інноваціями потребує системного та структурованого підходу. Оцінка успіху через KPI, зворотний зв'язок та участь співробітників допомагають компаніям вимірювати ефективність своїх інноваційних стратегій. Подолання викликів передбачає постійне навчання, створення структури для інновацій і формування гнучких команд. Компанії, що успішно реалізують інновації, прагнуть постійного вдосконалення своїх підходів та активного впровадження нових ідей. Успішне стратегічне партнерства з іншими компаніями та інститутами значно розширює можливості для інновацій. Обмін знаннями, ресурсами та досвідом стає ключовим

елементом управління інноваціями. Компанії можуть інтегрувати інновації у свої проєкти соціальної відповідальності, що не лише дає користь суспільству, а й зміцнює репутацію бренду. Використання технології блокчейн може покращити прозорість та безпеку бізнес-процесів, що стає ключовим чинником в інноваційному управлінні. Створення системи заохочення та стимулювання співробітників до висунення ідей та участі в інноваційних проєктах стає фундаментом для формування інноваційної культури.

Керівники, які прихильні до відкритого мислення і готові до експериментів, відіграють ключову роль у формуванні культури, котра сприяє інноваціям. Лідерство в інноваціях є складним і багатогранним процесом, що вимагає не тільки знання інноваційних методологій і технологій, а й наявності специфічних лідерських якостей. Лідер повинен бути гнучким, готовим до ризиків та навчання, таким, що надихає. Успішне лідерство в інноваціях передбачає вміння адаптуватися до умов, що постійно змінюються, залучати і мотивувати талановитих співробітників, прагнути до постійного вдосконалення. Погляд у майбутнє, глибоке розуміння технологічних трендів та соціальних змін, а також здатність створювати стратегії, що відображають потреби мінливого бізнес-світу, роблять лідера в галузі інновацій ключовою фігурою в успішному управлінні компанією.

Таким чином, в умовах постійних змін та динамічного ринку інноваційне бізнес-управління потребує комплексного та гнучкого підходу. Стратегічна гнучкість, активне управління людськими ресурсами, ефективне використання даних та аналітики, а також мережева взаємодія із зовнішніми партнерами стають фундаментальними елементами успішного управління інноваціями. Компанії, здатні швидко адаптуватися, співпрацювати та інтегрувати нові технології, виходять уперед у гонці за інноваціями та задоволенням потреб ринку у сучасному конкурентному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. Київ. Ірпінь: ВТФ «Перун». 2009. 1736 с.

2. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Матвієць М. В. Формування інноваційної стратегії країни в умовах сталого розвитку економіки // Детермінанти сталого розвитку економіки : монографія / під заг. ред. В. В. Храпкіної, В. А. Устименка ; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ. Інтерсервіс. 2019. 261 с. С.134–143.

3. Матвієць М. В., Хамініч С.Ю. Інституціональне забезпечення інновацій у сучасному вимірі. *Маркетинг освіти в умовах глобалізаційних викликів : кол. монографія ; за заг. ред. С. Ю. Хамініч*. Дніпро : Нова Ідеологія. 2020. 210 с. С.100–110.

4. Хамініч С. Ю., Сокол П. М. Теоретичні аспекти маркетингової діяльності суб'єктів господарювання на засадах впровадження інноваційних технологій. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2022. № 3. С. 40–44.

5. Khaminich S., Heti K. The knowledge economy as a factor for enterprise development in management system. *Philosophy, economics and law review.* 2023. Vol. 3. No. 1. P. 103–115.

6. Broshkov M., Kuznietsov E., Khaminich S., etc. Transformation of managerial innovations in conditions of digitalization of market relations. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE).* 2019. Vol. 8. Issue 4. P. 7888–7893.

7. Khaminich S., Sokol P., Hordiichuk S. Gender issues in the context of economic relation. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2023. Вип. № 1 (127). С. 107–112.

8. Kozhusko O., Alieksieieva S., Khaminich S. Information system protection as a factor in maintaining the leading positions in the enterprise development. *Proceedings of the 3rd International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL 2019). Series: Advances in Social Science, Education and Humanities Research.* P. 428–432. URL: https://www.atlantis-press.com/proceedings/icseal-19/125909071.

9. Яценко В. В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Ефективна економіка.* 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10042.

10. Шлайфер М., Тодощук, А. Діджиталізація економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1905/1833.

11. Cusumano M. A. Staying Power: Six Enduring Principles for Managing Strategy and Innovation in an Uncertain World (Lessons from Microsoft, Apple, Intel, Google, Toyota and More). Oxford : Oxford University Press, 2010. 367 p.

12. Apple's Innovation Strategy. *The waves.* URL: https://www.the-waves.org/wp-content/uploads/2022/03/Screenshot-2022-03-04-at-5.33.02-PM.png.

13. Хамініч С. Ю. Інноваційні методи управління в соціально-орієнтованій системі підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2023. Вип. 2 (39). С. 53–60. URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/39_2023/11.pdf.

Розділ 2
ІННОВАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

***Надія ФІСУНЕНКО**, кандидат економічних наук*

2.1. Створення системи кадрової безпеки підприємства: виклики часу

В умовах трансформації ринкової економіки на перший план виходять питання економічної безпеки, оскільки в сучасних умовах суб'єкти господарювання постійно стикаються із загрозами різного роду та повинні мати резерви для власного відновлення. Основним із ключових завдань суб'єктів господарської діяльності щодо побудови економічної безпеки підприємства є формування кадрового менеджменту з позицій економічної безпеки.

В останні роки підприємства стикаються із загрозами з боку власного персоналу, що призводить до погіршення економічної безпеки підприємства внаслідок збільшення ризиків в управлінні персоналом. Таким чином, формування ефективної системи кадрової безпеки підприємства є одним із пріоритетних напрямів економічної безпеки підприємства та орієнтиром формування кадрової політики останнього.

Сучасники О. А. Кириченко, Ю. А. Поскрипко «під кадровою безпекою підприємства розуміють правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, що націлене на вирішення правових питань щодо трудових відносин, підготовку нормативних документів та забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом» [1].

К. Г. Гончарова в своїх дослідженнях визначає ««кадрову безпеку» як генеральний напрям кадрової політики, що містить сукупність принципів, методів та форм збереження, зміцнення й розвитку кадрового потенціалу та створення відповідального й високоефективного згуртованого колективу, здатного реагувати на зміни у зовнішньому середовищі» [2].

На думку Г. І. Писаревська «кадрова безпека являє собою найважливішу складову економічної безпеки підприємства, метою якої є виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, що спрямовані на персонал, та яка

реалізується в системі управління трудовими ресурсами та в кадровій політиці підприємства» [3].

Автори О. Лащенко, А. Маренич, Н. Мехеда вважають, що кадрова безпека є характеристикою економічної системи, яка функціонує за умови ефективного функціонування всіх її функціональних складників, а саме: захищеність, здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам та загрозам [4; 5].

Науковці С. Васильчак, І.Мацюняк, визначають поняття ««кадрова безпека» не тільки як процес запобігання та попередження негативних впливів на персонал, а й як захист самих працівників за допомогою стимулювання та створення сприятливих умов для роботи останніх» [6].

О. Герсименко вважає, що «кадрова безпека є процесом запобігання загрозам підприємства, що пов'язані з трудовими відносинами та використанням інтелектуального потенціалу» [7].

Аналіз літературних джерел щодо досліджуваної тематики засвідчив, що існують різні підходи науковців до розуміння сутності кадрової безпеки: процесний, структурний, функціональний, цільовий.

З позиції процесного підходу кадрова безпека є процесом запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами [8, с. 82].

Відповідно до структурного підходу кадрова безпека підприємства становить ключову складову економічної безпеки підприємства, основною метою якої є виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків; вона спрямована на формування, розвиток і використання персоналу та інтелектуального потенціалу останнього і виявляється в системі управління трудовими ресурсами та кадровій політиці підприємства [9].

Функціональний підхід передбачає розвиток кадрової безпеки як сукупності процесів, що забезпечують безпеку підприємства у соціально-економічному, управлінському та соціальному аспектах та попереджують загрози, зумовлені людським чинником [10, с. 56].

Цільовий підхід трактує кадрову безпеку підприємства як стан захищеності інтересів організації щодо розвитку й удосконалення людського капіталу, ефективної системи управління людськими ресурсами та мінімізації ризиків компанії щодо управління кадрами [11].

Аналіз літературних джерел дозволяє констатувати, що під кадровою безпекою розуміється система заходів щодо створення, нормування, розвитку та ефективного управління персоналом з метою забезпечення стабільного стану економічної безпеки підприємства.

Об’єктом управління кадрової безпеки є безпосередньо персонал підприємства. До суб’єктів кадрової безпеки відносять усі підрозділи, служби та установи, що впливають на забезпечення економічної безпеки підприємства при здійсненні управління персоналом.

Основною метою системи управління кадровою є формування та використання висококваліфікованого відповідального персоналу з метою мінімізації впливу загроз на економічну безпеку підприємства.

Кадрова безпека як система покликана виконувати організаційну, соціально-економічну та відтворювальну функції. Організаційна функція кадрової безпеки полягає у планування потреб і джерел комплектування персоналу. Соціально-економічна функція є інструментарієм забезпечення комплексу умов і чинників, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу. Відтворювальна функція системи кадрової безпеки підприємства полягає у забезпеченні розвитку персоналу [12].

Головним завданням кадрової безпеки підприємства є:

– попередження виникнення ризиків та загроз із боку конкурентів;

– захист майна та матеріальних цінностей підприємства від деструктивних дій;

– недопущення шкоди;

– створення сприятливих умов для ефективного функціонування усіх підрозділів підприємства.

Графічне зображення сутності кадрової безпеки підприємства представлено на рис. 2.1.1.

Рис. 2.1.1. Сутність кадрової безпеки підприємства*

*Джерело: зображено на основі [12]

Нормативно-правове регулювання кадрової безпеки підприємства здійснюється в межах чинного законодавства відповідно до Конституції України, міжнародних правових актів, ратифікованих Верховною Радою України, Господарського кодексу України, Податкового кодексу України, Кодексу законів про працю України, Закону України «Про зайнятість населення», підзаконних актів органів державного регулювання та внутрішніх документів підприємства.

Необхідно зазначити, що кадрову безпеку підприємства можна ідентифікувати у розрізі таких складових частин, як безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна безпека, а також професійна та антиконфліктна безпека підприємства (рис. 2.1.2.) [12; 5, с. 40].

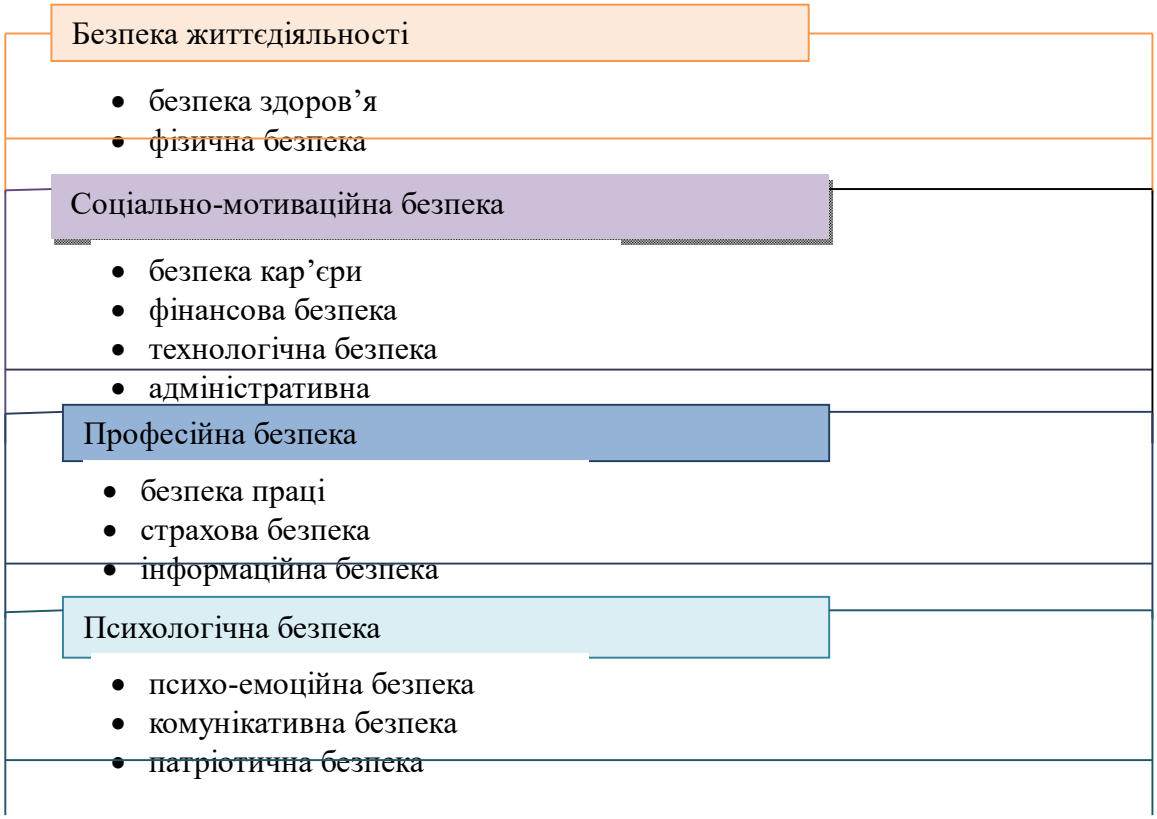

Рис. 2.1.2. Структурні складові кадрової безпеки*

*Джерело: систематизовано на основі [12]

Необхідно зазначити, що основу кадрової безпеки складають принципи запобігання і попередження загроз, що негативно впливають на діяльність підприємства [2].

Таким чином, формування кадрової безпеки на підприємстві залежить від «кадрових ризиків» і «кадрових загроз» [13, с. 52].

Загроза кадровій безпеці – це сукупність умов і чинників, що створюють небезпеку інтересам учасників соціально-трудових відносин, перешкоджають ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів [3].

Кадрові небезпеки та загрози можна поділити за групою чинників впливу та класифікаційними ознаками (рис. 2.1.3).

Рис. 2.1.3. Класифікація загроз кадровій безпеці підприємства
*Джерело: зображено на основі [12]

Найбільш поширеним класифікатором небезпек і загроз є сфера їх виникнення. За цією ознакою усі загрози підприємства поділяють на внутрішні й зовнішні.

До внутрішніх загроз доречно відносити такі:

– недостатній рівень кваліфікації працівників;
– недостатність організаційного навчання;
– відсутність або низький рівень корпоративної політики;
– неефективна система підбору та управління персоналом.

До зовнішніх загроз належать:

1. процеси інфляції як чинник впливу на доходи співробітників;
2. зовнішній тиск на співробітників;
3. хед-хантінг конкурентів щодо співробітників підприємства;
4. прямий підкуп співробітників [6, с. 25].

За часовою ознакою реалізації загроз останні поділяють на:

– потенційні загрози, що мають лише ймовірнісний характер та практична реалізація яких лише у перспективі;

– загрози, що реалізуються, тобто існує негативний вплив на діяльність суб'єкта управління, що виявляється на різних стадіях розвитку останнього;

– реалізовані, або завершені, загрози, негативна дія яких уже закінчилася та збиток фактично оцінений.

Загрози можна також класифікувати за їхнім економічним характером. За відповідною класифікацією, вони можуть мати матеріальний та нематеріальний характер.

Загрози матеріального характеру завдають підприємству прямого та обчислюваного фінансового збитку. Загрози нематеріального характеру зазвичай неможливо оцінити точно.

За джерелом загрози вирізняють загрози з боку конкурентів, із боку кримінальних структур, із боку держави, з боку співробітників підприємства.

Загрозами з боку конкурентів є використання останніми методів недобросовісної конкуренції, переманювання кваліфікованих працівників, дискредитація конкурентів.

Загрозами з боку кримінальних структур є вплив окремих зловмисників та угруповань, які прагнуть досягнення цілей всупереч інтересам конкретного підприємства шляхом захоплення контролю, розкрадання майна, завдання збитку.

Загрозами з боку держави є діяльність уповноважених наглядових, регулюючих, фіскальних і правоохоронних органів, що може потенційно викликати кадрові загрози.

Загрози з боку співробітників підприємства реалізуються як безвідповідальність останніх, що призводить до збитку підприємства та покращення стану чи становища працівників [14].

Загрози та ризики кадрової безпеки мають відповідні наслідки. Типологію останніх наведено в табл. 2.1.1.

Таблиця 2.1.1

Типологія наслідків ризиків кадрової безпеки

Ризики кадрової безпеки			
Матеріальні збитки		*Нематеріальні збитки*	
Зниження вартості акцій	Порушення ділових відносин із партнерами	Погіршення корпоративної етики підприємства	Втрата ділової репутації

Забезпечення безпеки підприємства здійснюється за допомогою низки параметрів та необхідних норм. Ідентифікація загроз та небезпек прямо пропорційно залежить від системи заходів, що спрямовані на мінімізацію небезпек та усунення останніх.

Формування системи кадрової безпеки охоплює принципи політики кадрової безпеки та безпосередньо кадрової безпеки.

Формування політики кадрової безпеки є складним процесом формування етапів розробки та реалізації останньої, котрий можна поділити на чотири етапи, що представлені на рис. 2.1.4.

Рис. 2.1.4. Етапи формування політики кадрової безпеки підприємства
*Джерело: зображено на основі [2]

Підтримка політики кадрової безпеки підприємства напряму залежить від підбору працівників та дій керівної ланки підприємства.

Формування системи кадрової безпеки підприємства також складається з певних етапів, які можуть відрізняться за своєю кількістю, але починається з оцінки рівня економічної безпеки підприємства і включає етап вибору оптимального методу забезпечення кадрової безпеки з урахуванням ресурсних можливостей і цілей підприємства (рис. 2.1.5).

Рис. 2.1.5. Алгоритм формування системи кадрової безпеки підприємства
*Джерело: зображено на основі [19]

Суб'єктами системи кадрової безпеки підприємства є служба управління персоналом і служба безпеки, при цьому остання має більшу вагу у визначену питанні.

Треба заначити, що на практиці, служба управління персоналом є не менш важливий суб'єкт кадрової безпеки, а іноді і основним, оскільки остання:

– відповідає за набір, добір, оцінку, розвиток працівників, за допомогою чого впливає на забезпечення кадрової.

– здійснює управління персоналом для досягнення цілей

підприємства за допомогою персоналу, що мінімізує негативні впливи із боку персоналу.;

– реалізує методи гарантування кадрової безпеки персоналу.

Таким чином, служба персоналу – важливіший суб'єкт у кадровій безпеці, ніж служба безпеки [18].

Забезпечення кадрової безпеки є ключовою стратегічною задачею менеджера з персоналу.

Кадрова безпека залежить від трьох основних чинників, а саме найм, лояльність та контроль.

Найм – це комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу і прогнозування благонадійності. Сутність відповідного даного фактору полягає у забезпеченні безпеки підприємства на етапі пошуку, підбору, відбору кандидатів, документального та юридичного забезпечення прийому на роботу, забезпечення випробувального терміну та адаптація персоналу.

Лояльність – комплекс заходів щодо встановлення позитивних відносин працівників з роботодавцем, задоволеності працівників умовами, перспективами, колективом та захистом від зовнішніх загроз.

Контроль – комплекс заходів націлений на ліквідацію можливостей заподіяння шкоди з встановлених для персоналу, в тому числі для адміністрації, регламентів, обмежень, режимів, технологічних процесів, оціночних, контрольних та інших операцій, процедур безпеки [19, с. 142-143].

Служба управління персоналом має забезпечувати як внутрішню, так і зовнішню кадрову безпеку. При цьому слід приділяти увагу не тільки загрозам, а й невизначеності та ризику, оскільки вони сприяють реальним загрозам та негативним наслідкам [20].

Існують різні методи формування кадрової безпеки підприємства. Під методами формування кадрової безпеки розуміють розуміти філософію і практику управління, яка спрямована на підтримку кадрової безпеки підприємства.

Методи формування кадрової безпеки систематизовані на рис. 2.1.6.

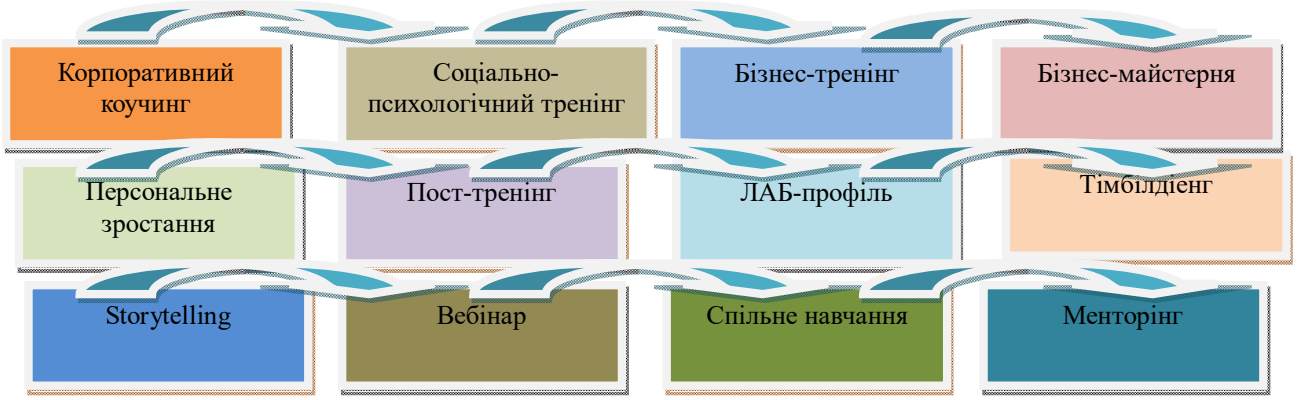

Рис. 2.1.6. Методи формування кадрової безпеки*

*Джерело: зображено на основі [20-22]

Розглянемо більш детально кожний зазначений вище метод.

Метод корпоративного коучингу є полягає у побудові системи професійного зростання підприємства, підвищення мотивації, підтримці і супроводі працівників щодо досягнення останніми необхідного результату.

Цілями відповідного методу є наступні:

– формування у працівників чіткого розуміння корпоративних цілей та способів їх досягнення;

– формування чіткого плану політики кадрової безпеки;

– планомірне формування та розвиток інструментарію для роботи з командою для досягнення корпоративних цілей;

– реалізація політики кадрової безпеки;

– підвищення ефективності кадрової безпеки.

Соціально-психологічний тренінг є методом навчання, яке займає провідне положення у системі формування кадрової безпеки, який спрямований на формування навичок працівників, зміну соціальних установок останніх, розвиток умінь та досвіду міжособистісного спілкування.

Основними цілями застосування даного методу у системі кадрової безпеки полягає у наступному, а саме:

– вдосконалення навичок та набуття необхідних компетенцій у сфері спілкування;

– формування розуміння необхідності політики кадрової безпеки;

– напрацювання навичок безконфліктного спілкування.

Бізнес-тренінг є методом розвитку навичок працівників щодо ефективності виробничої діяльності, успішного виконання посадових

обов'язків, управлінських взаємодій.

Основними цілями бізнес-тренінгів є:

– вдосконалення навиків виконання працівниками власних обов'язків;

– формування компетентністних характеристик працівників керівної ланки;

– навчання на робочому місці без відриву від посадових обов'язків;

– робота в команді;

– впровадження у роботі працівників системи тайм-менеджменту;

– впровадження політики кадрової безпеки.

Ще одним методом формування системи кадрової безпеки підприємства є метод «бізнес майстерня», який полягає у самостійному створенні працівниками засад та принципів кадрової безпеки під наглядом бізнес-тренера в процесі реалізації ділових ігор та проходження кейсів, спираючись на відповідну тематику та досвіду працівників у відповідній сфері.

Основними завданнями такого методу є:

– закріплення або переосмислення наявних знань;

– вдосконалення вмінь та навичок, необхідних для отримання та примноження прибутку підприємства.

Важливим методом розвитку системи кадрової безпеки є персональне зростання, який передбачає якісні зміни особистісного потенціалу та спрямований на успішне вирішення особистісних завдань та формування орієнтирів перспектив для працівників.

Основними цілями відповідного методу є:

– впровадження системи кадрової безпеки;

– формування навичок та компетенцій працівників керівної ланки;

– підвищення ефективності процесу перетворень;

– розвиток та вдосконалення поведінкових навичок працівників.

Метод пост-тренінгу є системою роботи із працівниками, яка спрямована на підтримку тренінгових ефектів, а саме стимулювання та аналіз застосування знань, умінь та навичок, отриманих працівниками у повсякденній діяльності.

Основними завданнями відповідного методу є:

– вдосконалення виконання посадових обов'язків працівниками;

– формування навичок керівної ланки;

– навчання від відриву від виконання посадових обов'язків;
– командна робота;
– впровадження принципів тайм-менеджменту;
– реалізація принципів системи кадрової безпеки.

Метод «ЛАБ-профіль» полягає у складанні та аналізі ґрунтованого та мета програмного портрета працівника.

Основними цілями такого методу є:

– отримування достовірної інформації про кандидата у процесі підбору працівників;
– визначення зони та сфери розвитку працівників;
– побудова конструктивних стосунків з колегами, керівниками, клієнтами, акціонерами;
– з'ясування цінності та мотивації співробітників;
– визначення персональних орієнтирів та шляхів розвитку;
– систематизація найбільш важливих характеристик щодо формування стилю мислення працівника;
– прогнозування успішності та ефективності роботи працівника;
– визначення обсягів наявних ресурсів.

Важливим методом формування системи кадрової безпеки є тімбілдинг, який є інструментом створення ідеології підприємства за допомогою виховання довіри співробітників до підприємства та колективу, а також формує прихильність до культури та цілей останньої, створює певний імідж підприємства.

Основними цілями відповідного методу є:

– формування свідомості працівників як єдиної команди;
– виявленні прихованих можливості працівників в процесі моделювання обставин, які дозволять по-новому поглянути на своїх колег;
– отримання емоційної розрядки;
– формування стимулів щодо подальшої активної роботи в межах підприємства;
– вдосконалення процесів взаємодії колективу та останнього;
– підвищення рівня довіри до компанії та колективу шляхом формування свідомості командного духу.

Метод Storytelling (оповідання) є неформальним методом навчання працівників, який несе в собі детальну інформацію щодо минулих дії керівництва, взаємодії працівників, які зазвичай передаються в організації неофіційно у якості чуток.

Метод має такі цілі:

– формування та укорінення корпоративних цінностей та принципів підприємства;

– заохочення працівників на прикладах дій інших;

– наближення керівництва до працівників;

– поліпшення психологічного клімату в колективі.

Budding (що подає надії) – це метод навчання, який має на меті підтримку в досягненні особистісних та корпоративних цілей та базується на наданні один одному об'єктивного та чесного зворотного зв'язку.

Основними цілями відповідного методу є:

– навчання співробітника у період адаптації до нового місця праці;

– передача інформації всередині підприємства;

– стимулювання ефективності перетворень на підприємстві;

– передача інформації між співпрацюючими підприємствами;

– розвиток поведінкових навичок працівників;

– командна робота.

Webinar (вебінар) є різновидом онлайн-тренінгу, навчання в рамках якого відбувається за допомогою текстових, аудіо- або відеочатів шляхом передачі інформації в ілюструванні слайдів або написанням на електронній дошці.

Цілями тренінгу є:

– обмін досвідом між досвідченими працівниками та початківцями;

– можливість віддаленого навчання;

– розширення кругозору працівників за межі своїх відділів до інших філіалів підприємства.

Коллаборативне (спільне) навчання, як метод формування кадрової безпеки підприємства, побудований на роботі у групі та тісній взаємодії між тими, хто навчається та викладачем, в процесі якої учасники процесу отримують знання шляхом спільного активного пошуку інформації.

Основними цілями коллаборативного навчання є наступні:

– підвищення мотивації працівників;

– забезпечення кращих умов працівникам для досягнення стратегічних цілей підприємства;

– розвиток командної роботи;

– покращення психологічного клімату в колективі;

– здобуття навичок безконфліктного спілкування.

Менторинг – це метод навчання та розвитку працівників, за умовами якого є працівник-ментор, який має найбільший досвід та ділиться своїми знаннями з підлеглим впродовж певного часу.

Основними цілями менторингу є:

– чітке визначення бачення корпоративних цілей та способів їх досягнення;

– створення чітких орієнтирів кадрової політики та кадрової безпеки;

– створення інструментарію для команди підприємства щодо досягнення корпоративних цілей;

– впровадження політики кадрової безпеки;

– підвищення кадрової ефективності та безпеки.

Перераховані вище методи є «класичним» інструментарієм формування та розвитку персоналу в системі кадрової безпеки персоналу, які довели свою ефективність, але в умовах діджиталізації системи кадрової безпеки потребує інших підходів, а саме:

– використання автоматизованих технологій аналізу та прогнозування великих масивів даних;

– орієнтація на конкретного споживача;

– високий рівень адаптивності до зовнішніх змін;

– швидкість прийняття рішень;

– збір та опрацювання даних у реальному режимі часу.

Тому, в умовах діджиталізації, формування системи кадрової безпеки на підприємстві передбачає появу нових напрямків роботи з персоналом, до яких доречно віднести наступні як [12; 13]:

– впровадження новітніх цифрових технологій (віртуальна реальність, доповнена реальність, змішана реальність) та застосування штучного інтелекту, як результативного інструменту щодо освітньої складової формування кадрової безпеки;

– попередження кадрових загроз за рахунок використання чат-ботів на первинній співбесіді для контролю знань респондентів у форматі інтерактивної взаємодії, аналізу відповідей кандидатів, визначення рівня їх грамотності, компетентності та володіння мовою;

– збільшення рівня конфіденційності інформації;

– використання сучасних програм для ефективного вивчення, опрацювання та сортування резюме;

– співставлення у онлайн режимі характеристик потенційних кандидатів і співробітників підрозділу для розробка системи заходів щодо вдосконалення кадрової безпеки підприємства;

– застосування онлайн технологій для розробки індивідуальної траєкторії розвитку компетенцій персоналу у розрізі моніторингу його характеристик та результатів діяльності;

– використання сучасних інструментів для розробки комплексних рішень щодо кар'єрного росту працівників за допомогою аналізу динаміки особистих характеристик та результатів діяльності персоналу.

Диджиталізація системи формування кадрової безпеки підприємства дозволяє вирішити ряд завдань щодо:

– відстеження кадрових заглоз;
– попередження неефективного спілкування з клієнтами;
– автоматизація внутрішніх бізнес-процесів;
– спрощення взаємодії з державними органами.

Однак варто зазначити, що впровадження цифрових технологій також несе певні загрози екеномічної безпеки підприємства та може значно збільшити ризики витоку інформації, персональних даних та роботи з конфіденційною інформацією.

Тому впровадження діджиталізації на підприємстві має бкти в першу черггу повязана з кадровою складовою та матиме значно збільшує вартість. Саме тому, підхід до діджиталізації кадрової безпеки підприємства має бути комплексним та передбчати цифрову трансформацію всіх сфер діяльності підприємства, у тому числі і безпекової. Ситемний розвиток підприємства має забезпечувати високий рівень інтеграції управлінських рішень щодо впровадження процесів діджиталізації на всіх рівнях економічної безпеки підприємства та застосовуватися на рівні всіх підрозділів підприємства для максимально використовувати новітніх цифрових технологій.

Сучасні тенденції кадрового менеджменту та безпеки має наступні тенденції:

1) використання кадровими відділами IT-систем для управління персоналом, що призводять до структурних змін всередині підприємства;

2) впровадження цифрових технологій децентралізації діяльності HR менеджменту та прийняття цифрових рішень HCM, що збільшують можливості користувачів. Як наслідок більшість керованих традиційних HR-задач стають надлишковими;

3) діджиталізація дозволяє персоналу передавати дані співробітникам компанії, та більш ефективно «продавати» внутрішні повідомлення;

4) стратегічне позиціювання бізнесу зі сторони HR;

5) перегляд концепцій кар'єри та навчання, а саме допомога

компаній в процесі безперервного навчання персоналу;

6) зміна способу рекрутингу кандидатів, а саме через використання соціальних медіа;

7) розвиток HR-аналітики як бізнес-дисципліни, що забезпечує фінансову ефективність підприємства та його операційну діяльність;

8) посилення трудових ресурсів, а саме когнітивні обчислення, роботизація та штучний інтелект

Таким чином, необхідно підкреслити, що ефективна політика кадрової безпеки підприємства має безпосередній вплив на економічну безпеку всього підприємства та гарантує високий потенціал його розвитку в майбутньому, адже ефективна політика кадрової безпеки у комплексній системі економічної безпеки підприємства, мінімізує кадрові ризики та їх негативний вплив на фінансову складову діяльності підприємства.

Процес формування системи кадрової безпеки підприємства не може бути ефективним без правильно сформованої політики кадрової безпеки. Остання є вагомим чинником внутрішнього середовища підприємства та повинна спиратися не тільки на діяльність служби безпеки, а починатися з безпосередньої діяльності кадрового відділу. Адаптованими до всякого роду подій є тільки ті підприємства, які формують і вдосконалюють свою політику кадрової безпеки.

У свою чергу, використання діджиталізації на підприємстві передбачає не тільки встановлення програмного забезпечення, а й тенденції до змін в управлінні кадрової безпеки. Для забезпечення цифрової трансформації підприємства менеджерам необхідно постійно модернізувати методи роботи та швидко адаптувати працівників до нових змін, а також впроваджувати нові методи управління, програми та засоби, що дозволяють ефективніше використовувати час та робочі ресурси.

Список використаних джерел:

1. Кириченко О. А., Поскрипко Ю. А. Теоретичні засади системи економічної безпеки кадрового забезпечення суб'єктів господарської діяльності. *Економіка та держава*. 2010. № 11. С. 36–38.

2. Гончарова К. Г. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_127

3. Писаревська Г. І. Напрями удосконалення кадрової безпеки на

підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки.* 2020. № 37 С. 56–61.

4. Лащенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2007. Вип. 4.

5. Н.Г. Мехеда, А.І.Маренич. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Financial Space*. № 2 (6) 2012. с.46-52.

6. Васильчак С.В., Мацюняк І.Р. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 7. С. 23–26.

7. Герасименко О.М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. *Економіка та управління підприємствами. Актуальні проблеми економіки.* 2012. № 2(128). С.118 –124.

8. Ткаченко В. І. Сутність кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22, № Ч. . С. 81–84.

9. Калініченко Л. Л., Шуміло О. С., Кулімякін Я. Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. № 1 (43), 2020. С. 138-143.

10. Писаревська Г. І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 37. С. 56-61.

11. Коптієва Г. М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. URL: https://www.researchgate.net/publication/358461493

12. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 213-221.

13. Мехеда Н.Г., Маренич А.І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. Фінансовий простір: Міжнародний науково-практичний журнал. *Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ.* 2012. №2 (6) С. 38-45.

14. Гончарова К.Г. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. *Ефективна економіка*. 2015. № 11.

15. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС. 2019. 128 с.

16. Васильчак С.В., Мацюняк І.Р. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 7. С. 23–26.

17. Назарова Г. В. Вивчення ризиків і загроз кадрової безпеки та удосконалення їх класифікації. *Вісник ХНАУ : Серія економічні науки*. 2019. № 3. С. 25–34.

18. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2010. Вип.15. С. 34–37.

19. Красномовець В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. *Серія «Економіка».* 2012. Вип. 3(59) С. 138-143.

20. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179–184.

21. І.С. Гращенко, І.П. Гуща, С.Є. Лавринюк. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 3–4(4–5). С. 46–51..

22. Літорович О.В., Карий О.І. Використання адаптивно-інтерактивних систем у процесі навчання персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 58–62.

***Валентин М'ЯЧИН**, доктор економічних наук, доцент*

2.2. Еволюція та проблематика методологічних положень щодо термінології «інновація», «інноватика», «інноваційний потенціал» в умовах процесу формування інноваційного потенціалу підприємств

Зміни, що відбуваються в інноваційній сфері в умовах глобалізації, ставлять нові виклики перед суб'єктами інноваційного процесу, кожен із яких стикається з посиленням конкуренції, що все більше набуває рис драйвера соціально-економічного розвитку світової спільноти. Інновації, з одного боку, задовольняють потреби суспільства та відіграють суттєву роль у підвищенні його добробуту, а з іншого – стають чинником виживання соціальних груп, націй та цивілізацій.

У новітній історії, з часів зародження промислової революції, в умовах домінування парадигм класичної та неокласичної економіки технічному аспекту інновацій приділялася панівна увага. У наш час набуває поширення нова концепція інновацій у зв'язку зі зміною характеру інноваційних процесів, обумовленого насамперед революційними змінами в обробці, зберіганні та передачі інформації. На сьогодні внаслідок використання цифрових технологій, збільшення обсягу доступної інформації скорочується період, за який створюється інновація, та значно зменшується її життєвий цикл. Можна констатувати, що за останні 15-20 років відбулося становлення терміна *«відкриті інновації»* як нового явища та нової парадигми у методології досліджень інноваційних процесів.

Але парадигма відкритих інновацій як методологія досліджень інноваційних процесів на сучасному етапі постнеокласичної наукової реальності потребує уточнення та наповнення, особливо в умовах невизначеності, коли про жорсткі нормативи та детермінації вести мову майже не є правомірним. Проведення такого дослідження може вплинути на появу на підприємствах сучасних інноваційних моделей розвитку, що будуть створювати умови для набуття навичок, необхідних для виникнення інновацій. Врахування сучасної парадигми відкритих інновацій дасть можливість компаніям отримувати інноваційні ідеї, вдосконалювати інноваційний процес та робити створені продукти та послуги конкурентоспроможними.

Згідно з вітчизняним законодавством *інновації* – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення

виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [1].

Термін «інновація», що походить від латинського «invenire», був відомий ще з XIII ст. та застосовувався у сфері права, але його значення було зовсім іншим, а саме: оновлення облігації шляхом зміни контракту на нового боржника [2], а серед відомих авторів, які надалі використовували цей термін, були Н. Макіавеллі (1513 р.) та Ф. Бекон (1625 р.).

Наповнення сучасним змістом терміну «інновація» відбулося в першій інноваційній теорії Г. Тарда, а на початку XX століття австрійський економіст і соціолог Й. Шумпетер вперше застосував в економіці поняття «інновації», висунувши концепцію про дискретність інноваційного процесу та його випадковість [3].

Подальший розвиток поняття «інновація» як концепції відбувався у роботах Р. Маклауріна, Е. Менсфілда, Д. Картера та В.Д. Бернса, Б. Годіна, Дж. Тідда та Дж. Бессанта, та Д. ван Бевера, Г. Менша та Г. Чесбро. Зважаючи на погляди зазначених вчених та сучасних дослідників, на рис. 2.2.1 запропоновано сучасне методологічне наповнення змісту поняття «інновації».

Розкриваючи сутність теоретико-методологічних засад інноваційного розвитку, неможливо не торкнутися парадигми наукового дослідження як методологічної функції. Більшість сучасних вчених виходить із розуміння того, що розвиток наукового середовища є парадигмальним, дослідницькі процеси регулюються певними нормами та принципами, існує методологія наукового пізнання, але водночас можна констатувати відсутність серед дослідників єдиного розуміння та визначення поняття «парадигма».

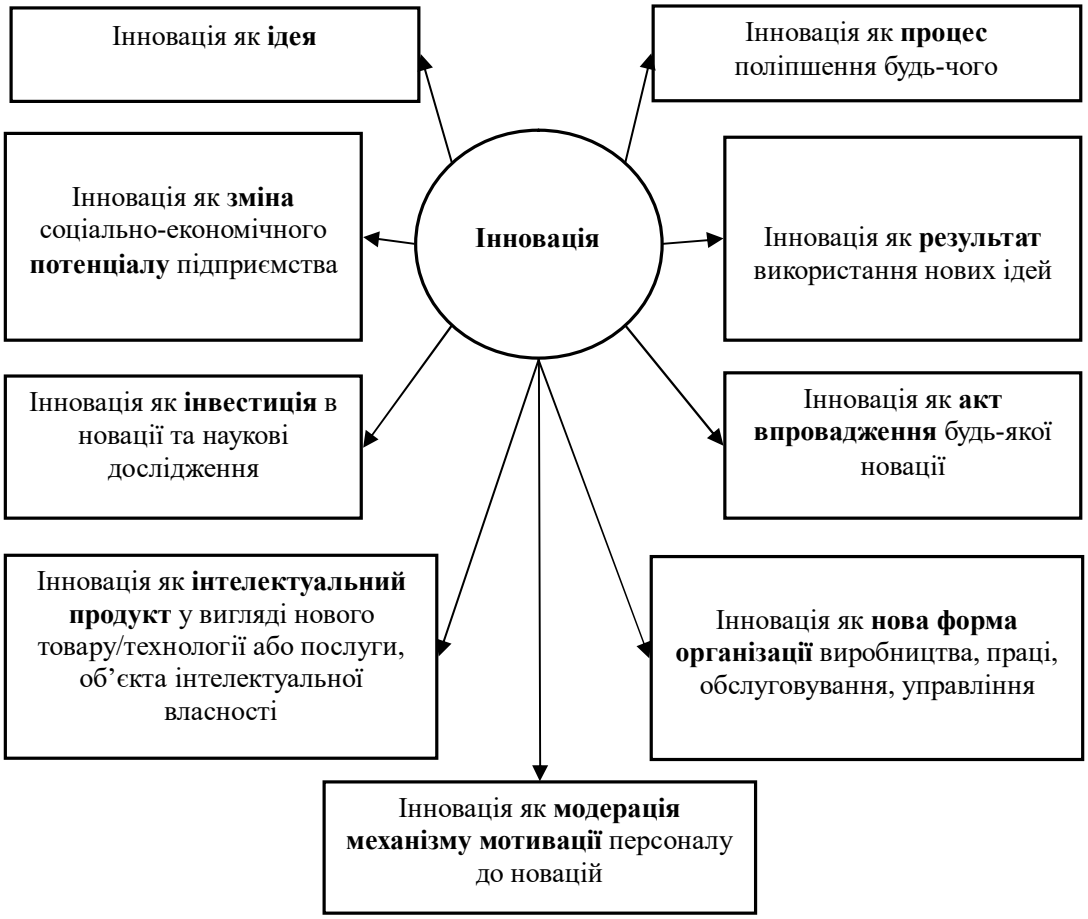

Рис. 2.2.1. Методологічний зміст терміна «інновація»

Термін «*парадигма*» походить від грецького «paradeigma» – приклад, зразок – і означає сукупність наявних і не наявних передумов, що окреслюють наукові дослідження та є визнаними на певному етапі розвитку науки. Парадигма зазвичай розглядається як концепція, теорія або модель постановки проблем, що прийняті за зразки для розв'язання науково-дослідних завдань.

Хоч парадигма належить до поки що слабко досліджуваних проблем методології науки, але в царині розробок щодо розвитку інноваційних процесів цей термін уже використовується: досить вживаним є такий відомий, як «*парадигма відкритих інновацій*» [5]. Появу цього терміна пов'язують із шостим поколінням інноваційного процесу, який, на думку Ю. Даниленка [6], виник на початку XXI ст. та продовжується до сьогодні. Змістом цієї парадигми є те, що фірми використовують як внутрішні, так і зовнішні ідеї; також акцентується увага на тому, що вертикальні зв'язки існують між постачальниками та

замовниками протягом усього інноваційного процесу, а горизонтальні зв'язки відбуваються в різних формах (спільні підприємства, союзи, консорціуми тощо). Автор терміна «*відкриті інновації*» Г. Чесбро (H. Chesbrough) у своїй книзі «Відкриті інновації. Новий шлях створення та використання технологій» у 2003 р. надав порівняльну характеристику інноваціям (табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

Порівняльний аналіз відкритих і закритих інновацій

Характеристика парадигми закритих інновацій	**Характеристика парадигми відкритих інновацій**
Провідні фахівці в галузі працюють тільки на компанію	Не всі провідні фахівці в цій конкретній галузі працюють на компанію. Компанія може працювати з провідними фахівцями як у своїх межах, так і поза ними
Для отримання прибутку компанія сама повинна знайти ідею, розробити її та вивести на ринок	На ринку є багато інноваційних ідей, що можуть принести прибуток компанії, їх потрібно залучати (купувати) на ринку інновацій
Інтелектуальна власність має суворо охоронятися компанією і не повинна бути предметом купівлі-продажу	Інтелектуальна власність може бути предметом купівлі-продажу
Лідер ринку – це компанія, що першою виводить продукт на ринок	Лідер ринку – це компанія, що будує оптимальну бізнес-модель
Той, хто зробить першим відкриття, той першим виведе його на ринок	Прибуток від відкриттів може отримувати не тільки той, хто їх зробить першим
Лідером у галузі є та компанія, котра зробить найбільшу кількість найкращих інновацій	Лідером у галузі є та компанія, котра буде найбільш ефективно використовувати внутрішні за зовнішні інновації

Розглядаючи комплекс питань, пов'язаних із інноваційною діяльністю промислових підприємств, майже всі відомі сучасні дослідники не звертають увагу на теоретичне підґрунтя функціонування промислових підприємств, а саме на теорію інноваційного підприємства або на теорію інноваційного підприємництва [4].

Як відомо, проблемами виробника – питаннями монополізації ринку, вибором виробниками наборів факторів виробництва –

займається підрозділ економічної теорії – мікроекономіка.

Особливо актуальною при дослідженні інноваційної діяльності є проблема вибору або розробки нової стратегії інноваційного розвитку підприємства. Але спроби економістів знайти відповідь на цю актуальну майже для будь-якого виробничого підприємства проблему наштовхуються на несподіванку, а саме: як окремий підрозділ у відомих класичних курсах мікроекономіки теорія інноваційного підприємства або інноваційного підприємництва відсутня.

У своїй роботі «Мікротеорія інноваційного підприємництва» відомий американський економіст В. Баумоль розглядає підприємництво та інноваційний розвиток у взаємодії. Важливим, на наш погляд, у цій роботі є те, що автор акцентує: інноваційні підприємці – це «найбільш загадкові і важкі для розуміння об'єкти економічного аналізу, але водночас саме вони стоять на вершинах ієрархії факторів, що визначає поведінку фірми».

На жаль, після робіт Й. Шумпетера та Ж.-Б. Сея, присвячених інноваційному підприємництву, цей предмет дослідження майже повністю зник на тривалий час з фокуса уваги фахівців із економічної теорії і зокрема мікроекономіки. Окрім того, досі в цьому актуальному сегменті економічної теорії фактично не застосовується математичний аналіз. Тема інноваційного підприємництва або підприємництва взагалі майже відсутня в публікаціях, присвячених теорії вартості, неокласичній теорії ренти або моделям, що ґрунтуються на аналізі діяльності фірми.

Інноваційний підприємець також виключений з мікроекономічної моделі фірми. Менеджмент фірми за неокласичною теорією реагує лише на екзогенні чинники, викликані випадковими зовнішніми подіями.

Відсутність теорії інноваційного підприємства (фірми) у сучасному теоретичному дискурсі є суттєвим фактором, що стримує розвиток суб'єктів господарювання в умовах перманентної науково-технічної революції та переходу світової економіки до шостого економічного укладу.

Так, у підручниках із мікроекономіки відомих науковців Р. Піндайка і Д. Рубінфельда, Д. Хаймана, Г. Манківа у алфавітному предметному покажчику термін «інновація» взагалі відсутній.

У книзі Ф. Коуелла (Frank A. Cowell) «Microeconomics. Principles and Analysis», виданій у 2004 р. Лондонською школою економіки, у предметному покажчику також відсутній термін «інновація» [5].

У підручнику «Basic Microeconomics» професора Р. Рейнольда (R. Larry Reynolds) з університету Boise State University [6], востаннє виданому у 2011 р., термін «innovation» згадується лише один раз у

розділі 2.7 «Технологія» та у контексті «нове знання», а у предметному покажчику він, на жаль, відсутній.

Деякі автори численних підручників із мікроекономіки торкаються питання теорії інноваційної діяльності підприємства дуже стисло порівняно з розкриттям усього змісту. Так, В. Ніколсон (W. Nicholson) та Х. Снайдер (Chr. Snyder) у підручнику «Microeconomic Theory. Basic Principles and Extensions» приділяють інноваційному розвитку фірми лише 3 сторінки тексту з усієї роботи загальним обсягом у 738 сторінок [7].

У деяких відомих підручниках питання теорії інноваційної фірми або інноваційного розвитку розкривається лише у непрямий спосіб. Так, П. Самуельсон та В. Нордхауз, лише розглядаючи підприємницьку діяльність, розкривають основні елементи формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.

На думку В. Баумоля, існує дві вагомі підстави для відсутності теорії інноваційного підприємства у сучасній теорії фірми. Першу він називає «*тавтологією Баумоля*», згідно з якою інновація є цілком гетерогенним чинником: те, що є винаходом вчора, сьогодні є простим відтворенням.

Друга підстава полягає у тому, що сучасна економічна теорія складається переважно з моделей рівноваги, в яких зі структурного погляду не має бути місця будь-яким змінам. Звідси випливає, що інноваційний підприємець у принципі виключається з аналізу, а його відсутність у подібних моделях можна пояснити тим, що в них не має бути місця завданням, які б він вирішував. Й. Шумпетер вказував, що діяльність підприємця сама собою є пошуком прибуткових можливостей, що порушує будь-яку рівновагу і означає появу будь-яких інновацій.

У. Лацоник зазначає, що протягом майже всього XX ст. фахівці займалися лише теорією фірми, що оптимізує. Але теорію фірми, що оптимізує, можна також використовувати як відправну точку для побудови теорії інноваційної фірми. Фірма, що оптимізує, не є інноваційною тому, що інноваційна фірма трансформує деякі з тих галузевих умов, які фірма, що оптимізує, приймає як задані.

Таким чином, вищезазначене дозволяє констатувати, що теорія інноваційної фірми в межах курсу економічної теорії (економікс) та мікроекономіки у закінченому вигляді досі не розроблена. Існують лише окремі піонерські роботи, зокрема праці В. Баумоля та У. Лацоніка, котрі з'явилися лише 10-15 років тому і присвячені основам теорії інноваційної фірми та інноваційного підприємництва [8].

Ще одним базовим чинником, що суттєво стримує інноваційну активність вітчизняних підприємств, є недосконаліть чинного законодавства у сфері інноваційної діяльності.

Згідно з методологічними поясненнями, викладеними у статистичному збірнику «Наукова та інноваційна діяльність України» за 2020 р., підприємство (організація) вважається інноваційним, якщо воно впровадило будь-яку інновацію за період часу, визначений при обстеженні.

Інновація є новою для ринку, коли підприємство (організація), що впровадило інновацію, першим виводить її на свій ринок. Під ринком розуміють уявлення самого підприємства (організації) про ринок, де воно діє, котрий може складатися, власне, з підприємства, що звітує, в сукупності з його конкурентами, можливо, з урахуванням географічного аспекту чи типової серії продуктів. Під географічним аспектом мається на увазі ринок, до якого можуть входити як вітчизняні, так і міжнародні підприємства.

Водночас у згаданому збірнику зустрічається термін *«інноваційно активне підприємство»*, визначення якого у методологічних поняттях (у додатках до збірника) не наводиться, але, на наш погляд, цей термін потребує не тільки методологічного, але й правового визначення.

Поняття «*інноваційно-активне підприємство*» зафіксовано у відомчих підзаконних актах та положеннях Державної служби статистики України і використовується лише з метою визначення груп підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, пов’язаною зі створенням інновацій, незалежно від того, чи привела така діяльність до реального впровадження інновацій. При цьому органи державної статистики не надають підприємствам статусу інноваційних або інноваційно-активних, а лише мають право перевіряти достовірність первинних і статистичних даних, поданих респондентами.

Ототожнення інноваційної активності підприємства з інноваційною діяльністю вказує на те, що будь-яке підприємство, що здійснює інноваційні перетворення, може вважатися *інноваційно-активним*. Саме цей підхід і застосовується у міжнародній (і вітчизняній) статистиці інновацій. Згідно з класифікацією Інституту статистики ЮНЕСКО (UNESCO Institute for Statistics) усі підприємства, що протягом звітного періоду займалися інноваційною діяльністю, належать до категорії інноваційно-активних, незалежно від того, чи привело це реально до реалізації інновацій.

З викладеного вище випливає, що на рівні законодавства щодо інноваційної діяльності спостерігається певна розбіжність та

неузгодженість в основних термінах, що стосуються інноваційної діяльності підприємств. Крім того, можна дійти висновку, що поняття «інноваційно-активне підприємство» широко використовується в державних статистичних спостереженнях і є більш широким за змістом, ніж поняття «інноваційне підприємство».

Отже, маємо сформулювати такі висновки [8]:

1) базовими чинниками, що стримують інноваційну активність вітчизняних промислових підприємств, є відсутність теоретичного підґрунтя щодо функціонування інноваційної фірми в межах мікроекономічного підходу та недосконаліть вітчизняного законодавства у сфері інноваційної діяльності суб'єктів господарювання;

2) сучасна теорія інноваційної фірми перебуває в зародковому стані і потребує розвитку концептуальних основ у поєднанні з теоріями фірм, що функціонують в умовах монополії, олігополії, монопольної конкуренції та досконалої конкуренції.

У процесі своєї діяльності кожне підприємство, що займається випуском інноваційної продукції або надає інноваційні послуги, неминуче зіштовхується з невизначеністю та ризиком. Як вказує С. Ілляшенко [9], інноваційна продукція як товар на ринку інновацій відрізняється тим, що в певний конкретний момент вона може мати споживну вартість, тобто підлягати комерціалізації, а може і не мати (не були товаром), але в майбутньому виявити її. Тобто характерною рисою саме інновацій є високий ступінь їхньої ринкової та технологічної невизначеності.

Ринкова невизначеність полягає у відсутності або неповноті інформації щодо характеру і ступеня задоволення тієї чи іншої потреби ринку за допомогою нової наукомісткої продукції. Під технологічною невизначеністю у загальному виді зазвичай розуміють відсутність у виробника інноваційної виробничої продукції впевненості у тому, чи продукція зможе задовольнити усвідомлені запити потенційних споживачів [8].

Аналогічної думки дотримується У. Лацонік, який у своїй роботі «Теорія інноваційного підприємства» зазначає, що теорія інноваційного підприємництва повинна враховувати вплив кумулятивності, колективності й невизначеності інноваційного процесу на спроможність та стимули комерційних підприємств до трансформації технологічних та ринкових, а значить, конкурентних умов, що характеризують галузь у конкретний момент часу [10].

При дослідженні теоретико-методологічних основ дослідження

інноваційних процесів на підставі аналізу численної кількості праць були визначені базові принципи дослідження інноваційних процесів в економічних системах в цілому і на підприємствах зокрема.

Проведений нами аналіз засвідчив, що в основі дослідження інноваційних процесів в економічних системах лежить діалектичний підхід як вчення про загальні зв'язки явищ і найбільш загальні закономірності розвитку буття і мислення, засновані на законах єдності і боротьби протилежностей, заперечення заперечення і переходу кількісних змін у якісні. При цьому основним принципом дослідження інноваційних процесів в економічних системах є принцип загальних зв'язків явищ, що означає, що для вивчення будь-якого нового процесу необхідно розглянути всі його сторони і зв'язки. Розвиток інновацій як процес відбувається за схемою, що циклічно повторюється, але кожного разу інноваційні процеси реалізуються на все більш високому рівні, тобто інноваційні процеси розвиваються по спіралі.

У межах пропонованої парадигми інноваційного розвитку підприємств необхідно враховувати, що інноваційне проєктування ґрунтується на математичному та фізичному моделюванні розвитку техніки та технології. На нашу думку, для вирішення завдань інноваційного розвитку підприємства необхідно встановити основні закони та закономірності інноватики, що забезпечують ефективне управління інноваційною діяльністю в реалізації завдань прискорення науково-технічного прогресу.

Крім того, у межах реалізації положень згаданої парадигми слід використовувати системний підхід до розгляду поставленої проблеми. Застосування системного підходу обумовлене необхідністю дослідження великої системи, врахування складних зв'язків та обробки великої кількості інформації. Метод системно-динамічного моделювання дає можливість користувачу (підприємству) експериментувати з реальними або проєктованими системами, вивчати дані, що важко формалізуються, з використанням їх автоматизованої обробки.

У межах розробки стратегії інноваційного розвитку підприємств необхідно враховувати методологічні положення інноватики – нової науки про формування та розповсюдження нововведень, а також модерації до нововведень на підставі цілеспрямованої організації інноваційної діяльності.

Моделювання економічних процесів на базі теорії нечітких множин та інструментів *Data Mining* на базі нейронних мереж дозволяє зручно і достатньо об'єктивно продукувати оцінку альтернатив за окремими або множинними критеріями. Перевагами теорії нечітких

множин є можливість використання як лінгвістичної оцінки, так і оцінки на підставі точних оцінок із використанням функцій належності критеріїв.

Сучасна *парадигма економічного моделювання*, що змінила стару парадигму, також зазнала суттєвих змін у бік підвищення ролі інформаційних технологій та у бік врахування інтервальності та нечіткості даних. Основні відмінності старої на нової парадигм у моделюванні інноваційних процесів наведено у табл. 2.2.2.

Таким чином, зміна парадигми у моделюванні інноваційних процесів, на наш погляд, тісно корелює із сучасною парадигмою відкритих інновацій і потребує подальшого розвитку та наповнення.

Таблиця 2.2.2

Порівняння основних характеристик парадигм моделювання інноваційних процесів

Характеристика	Стара парадигма	Нова парадигма
Типові вихідні дані	Числа, вектори, функції	Об’єкти числової на нечислової природи
Основний підхід до моделювання даних	Розподіл із параметричної родини	Довільні функції розподілу
Джерела постановок нових задач	Традиції, сформовані у середині XX ст.	Сучасні прикладні потреби аналізу даних (початок XXI ст.)
Точність даних	Дані повністю відомі	Врахування невизначеності даних, зокрема, інтервальності та нечіткості
Типові результати	Граничні теореми (при зростанні обсягів вибірок)	Рекомендації щодо конкретних обсягів вибірок
Вид постановки задач	Окремі задачі оцінювання параметрів та перевірки гіпотез	Високі статистичні технології (технологічні процеси аналізу даних)
Можливість застосування	Наявність повторюваного комплексу умов	Наявність обґрунтованої імовірнісно-статистичної моделі
Роль моделювання	Невелика (окремі системи аксіом)	Системи моделей – основа аналізу даних
Роль методології	Практично відсутня	Визначна

Перехід вітчизняних промислових підприємств до інноваційного шляху розвитку можливий лише за умови ефективного формування та становлення інноваційного потенціалу як основи цього розвитку.

Слід зазначати, що у практиці економічного аналізу і досліджень вітчизняними та закордонними авторами представлена велика кількість визначень інноваційного потенціалу, однак досі не сформовано єдиної думки стосовно його структури та складових.

Щоб визначити поняття *«інноваційний потенціал»*, потрібно, на наш погляд, спочатку надати дефініцію окремим складовим цього словосполучення.

Термін «інновація» в економічній літературі трактується переважно як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний результат діяльності шляхом втілення його в нових товарах, продуктах, технологіях [9].

Незважаючи на те, що термін «інноваційний потенціал» останніми роками все частіше використовується у вітчизняній економічній літературі, його чіткої, однозначної дефініції ще не вироблено. Новизна і неопрацьованість поняття обумовлюють неточності при визначенні сутності й обґрунтуванні структури інноваційного потенціалу підприємства, що можуть призводити до помилок при його оцінці й аналізі та, як наслідок, до неефективного використання і незбалансованого розвитку. У зв’язку з цим виникла необхідність не лише систематизувати накопичений досвід із вивчення інноваційного потенціалу промислового підприємства й уточнити сутність категорії «інноваційний потенціал» у контексті стратегічного управління, але й виділити в його складі елементи, управлінська дія на які дозволить забезпечити підприємству стратегічну конкурентну перевагу [10].

Довгий час у вітчизняній науці, пов’язаній із питаннями розвитку суспільного виробництва, використовувалися терміни «науково-технічний прогрес», «нова техніка», «цикл дослідження – виробництво», причому дуже часто, залежно від конкретного питання або проблеми, ці терміни використовувалися або як такі, що взаємно доповнюють один одного, або як синонімічні поняття. Перші спроби вітчизняних вчених активізувати увагу управлінських структур до проблем нововведень у нашій країні здійснені лише 25-30 років тому [11].

На жаль, світова наука ще не виробила єдиної думки стосовно визначення поняття «інновації». Це на певних етапах наукових досліджень і практичної діяльності створює відомі складнощі як для розробників, так і для користувачів інноваційної продукції, причому ці складнощі найчастіше позначаються на фінансовому стані підприємств,

що беруть участь в інноваційному процесі. Засновником теорії інновацій вважається австрійський вчений Й. Шумпетер, який ще на початку XX ст. визначав інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих факторів, котра мотивована підприємницьким духом [12].

У процесі розвитку досліджень інновацій і розуміння їхньої ролі в економічному розвитку в 1960-ті рр. виникла потреба в статистичній обробці наукових досліджень і розробок. Для її задоволення в 1963 р. у м. Фраскаті (Італія) було створено перше керівництво для проведення відповідних статистичних обстежень, так зване «Керівництво Фраскаті». Згодом воно фактично переросло в Міжнародні стандарти щодо статистики науки, техніки та інновацій, що є рекомендаціями міжнародних організацій у галузі статистики науки та інновацій і забезпечують їх системний опис в умовах ринкової економіки. Відповідно до цих стандартів інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у вигляді нового вдосконаленого продукту, запровадженого на ринку, нового вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності, або нового підходу до соціальних послуг [13].

Близько до цього визначення поняття «інновація» трактується в томі І першої в Україні тритомної економічної енциклопедії **(**видання 2000 р.), а саме: «інновація – новий підхід до конструювання, виробництва, збуту товарів, завдяки якому інноватор (автор інновацій) та його компанія здобувають переваги над конкурентами. Зареєстровані у певній країні інновації підтверджуються патентами, за допомогою яких інновації можуть здобути тимчасову монополію.

Залежно від сфери застосування нових підходів та ідей розрізняють такі найголовніші види інновацій:

1) *продуктові* – створення нових товарів або послуг, які орієнтуються на попит, що формується;

2) *технологічні* – вдосконалення методів виробництва наявних товарів (послуг);

3) *ринкові* – вироблення нових методів діяльності на ринку;

4) *організаційні* – вдосконалення організаційних структур управління підприємствами» [14].

У другому томі згаданої енциклопедії наводиться також визначення поняття «потенціал»: «потенціал – наявні в економічного суб’єкта ресурси, їх оптимальна структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети». На жаль, у вищезгаданій тритомній енциклопедії визначення поняття «інноваційний потенціал» взагалі не наводиться.

Як вже згадувалося вище, з середини 1980-х рр. у науковій літературі при характеристиці економічної і господарської діяльності як підприємства, так і регіону та держави, що динамічно розвиваються, все частіше стало з'являтися поняття «інноваційний потенціал». Але як закордонні, так і вітчизняні дослідники трактують це поняття по-різному.

Узагальнюючи наявний теоретичний матеріал із досліджуваної проблематики, виділимо такі п'ять основних підходів до визначення сутності категорії «інноваційний потенціал» підприємства, серед яких основними є перші два підходи. Наведемо їхні основні положення, розташувавши підходи в порядку їх згадуваності в опрацьованих наукових джерелах.

По-перше, поняття «інноваційний потенціал» трактується як сукупність різних видів ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності підприємства. Дефініції авторів відрізняються складом сукупності ресурсів.

По-друге, поняття «інноваційний потенціал» визначається як «міра готовності» або міра можливості» підприємства виконати поставлені цілі у сфері інноваційного розвитку.

По-третє, поняття «інноваційний потенціал» трактується як спроможності підприємства в інноваційній сфері.

По-четверте, поняття «інноваційний потенціал» визначається як сукупність можливостей підприємства в інноваційній діяльності. Інноваційний потенціал підприємства визначає завершальну частину виробничого циклу і його реальні пропускні можливості. Виокремлюють у складі інноваційного потенціалу організаційні, технічні, маркетингові й інші інноваційні можливості.

По-п'яте, можна стверджувати про існування об'єктно-орієнтованого підходу до визначення інноваційного потенціалу машинобудівного підприємства. Він полягає в урахуванні стадій інноваційного розвитку підприємства та суб'єктів, які здійснюють інноваційний процес.

Встановлено, що для українських промислових підприємств переважним джерелом фінансування інноваційної діяльності є власні кошти підприємств. Механізм фінансування інноваційної діяльності, за якого домінують власні джерела коштів та обмежені зовнішні джерела залучення коштів, не забезпечує перерозподілу фінансових коштів у високі технології і, таким чином, не сприяє революційним галузевим структурним зрушенням. Водночас самофінансування вітчизняних підприємств інноваційної активності обмежене, як правило, їхнім незадовільним фінансовим станом.

Список використаних джерел:

1. Про інноваційну діяльність: Закон України № 40-IV від 04.07.02. *Відомості Верховної Ради України (ВВР).* 2002. №36. С. 266.

2. Федорова В. А. Теоретичні відомості з питання інновацій. *Економічний простір*. 2015. № 100. С. 66-73.

3. Reynolds R. L. Basic Microeconomics. Boise State University. 2010.

4. Nicholson W. Microeconomic Theory. Basic Principles and Extensions. *Thomson South-Western*. 2008. 740 p.

5. Наукова та інноваційна діяльність в Україні, 2015 рік. Статистичний збірник / за ред. О.О. Кармазіної. Київ : Державна служба статистики. 2016. 257 с.

6. Даниленко Ю. А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу. *Nauka innov*. 2018. 14(3). С.15-30.

7. Cowell F. Microeconomics. Principles and Analysis. STICERD and Department of Economics. London School of Economics. 2004. 641 p.

8. Voynarenko M.P., Dzhuliy L.V., Kuzmina O.M., Yanchuk T.V. Managing the development of innovation business processes with automated information systems // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 4. С. 133-148. (Войнаренко М.П. Джулій Л.В., Кузьміна О.М., Янчук Т.В. Управління розвитком інноваційних бізнес-процесів за умов використання автоматизованих інформаційних систем. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 4. С. 133-148). (Web of Science).

9. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія / за ред. д.е.н. професора С.М. Ілляшенка. Суми : ВТД «Університетська книга» 2008. 2008. 615 с.

10. Логвиненко Є. І., Кузьменко О. М., Плетньов М. В. Визначення характеристик для опису діяльності інноваційно-активних підприємств. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля: наук. журнал*. 2011. № 11 (153), Ч. 1.

11. Асаул А. М., Войнаренко М. П., Пономарьова Н. А. Інтелектуальна власність в імперативах інноваційної економіки: системний аналіз : монографія / за наук. ред. проф. М.П. Войнаренка. Хмельницький : ХНУ, 2013. 174 с.

12. Войнаренко М. П. Кластери в інституційній економіці : монографія. Хмельницький: ХНУ ;ТОВ «Тріада-М», 2011. 502 с.

13. Войнаренко М. П., Зінченко В. В., Злепко С. М., Тарута О. О. Інноваційні стратегії управління підприємством за умов глобалізації : монографія. Хмельницький : ХНУ. 2011. 174 с.

14. Войнаренко М. П., Череп А. В., Олейнікова Л. Г., Череп О. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: аналіз та оцінки : монографія. Хмельницький : ХНУ. 2010. 444 с.

***Валентин М'ЯЧИН**, доктор економічних наук, доцент*

2.3. Перспективні підходи щодо побудови інтегрального показника спроможності інноваційно-активних підприємств до здійснення інноваційної діяльності

На сучасних промислових підприємствах існують інформаційні системи підтримки прийняття управлінських рішень в інноваційній сфері. До них можна віднести такі системи, як *MES*, *ERP*, *CRM*, *SRM*, що відображують фінансово-господарську та виробничу діяльність підприємства *(On-Line TRANSACTION Processing, OLTP)*. При побудові сховища даних становляться доступними більш складні інструменти аналізу даних – *OLAP* (*On-Line Analytical Processing*), тобто оперативно-аналітичний аналіз даних. Наступним етапом у розвитку інструментів аналізу є засоби інтелектуального аналізу даних – це методи *Data Mining* («видобуток даних»).

Методи *Data Mining*, або методи інтелектуального аналізу даних, дозволяють вирішувати багато задач, із якими стискаються аналітики, при прийнятті стратегічних рішень розвитку промислових підприємств. До таких задач відносять: задачу класифікації, задачу регресії, задачу пошуку асоціативних правил, задачу кластеризації, задачу прогнозування часових рядів.

Сучасний напрям аналітичних технологій, що реалізують усі перераховані аспекти, отримав назву *Data Mining (DM)*, що в дослівному перекладі означає «розробка даних», «розкопка даних». Сам термін відображає усвідомлення того, що «сирі» дані містять у собі глибинні пласти знань, при розробці яких можуть бути виявлені абсолютно нові ідеї, неочевидні закономірності. Термін був введений у 1992 р. засновником цього напряму Г. Пятецьким-Шапіро, який визначив його як процес виявлення в сирих даних раніше невідомих, нетривіальних, практично корисних, доступних інтерпретації знань, необхідних для прийняття рішень у різних сферах людської діяльності.

Дослівний переклад не цілком відбиває сутність напряму *Data Mining*, тому часто використовують інший термін – «*інтелектуальний аналіз даних*». Слово «*інтелектуальний*» вказує на елементи штучного інтелекту, котрі присутні в усіх аналітичних системах: досить просто подати на вхід системи потрібні дані та вказати сценарій їх обробки, виконавши який, вона згенерує нові знання.

Найбільш поширеними на практиці методами оцінки складних динамічних систем виступають *метод експертних оцінок* та *статистичні методи*. Популярність цих методів пов'язана з простотою їх реалізації та мінімальним обсягом підготовчих і допоміжних дій.

Відповідно до іншої думки методологія вимірювання інноваційного потенціалу може охоплювати два критерії – критерій виду та кількості змінних, що входять до моделі, та критерій комплексності обробки цих вхідних змінних. Згідно з означеними критеріями основними методами оцінки інноваційного потенціалу є:

1) *індексний метод* як сумарний показник, що характеризує зміну досліджуваної величини у часі і який є важливим аналітичним засобом виявлення зв'язків між вхідними та вихідними змінними;

2) *вертикальний та горизонтальний аналіз* щодо звітності та окремих показників;

3) методи *кореляційного, регресійного та варіаційного аналізу*;

4) методи, що базуються на *множинному кореляційному аналізі, багатовимірному шкалюванні*;

5) методи, що базуються на *нечітко-множинному аналізі та нейронних мережах.*

Розташування цих методів у координатах «*рівень складності методу*» – «*комплексність вхідних змінних*» представлено на рис. 2.3.1.

Як можна спостерігати з рис. 2.3.1, найменш складними та водночас найменш комплексними методами є індексні методи. Подальшим розвитком таких методів є методи, що базуються на аналізі коефіцієнтів.

Більш складними, але менш комплексними, є методи, що базуються на парному та множинному кореляційному та регресійному аналізі. Більш складними та комплексними є нечітко-логічні моделі. Вони дозволяють враховувати не тільки числові змінні, але й змінні, відомі як лінгвістичні змінні.

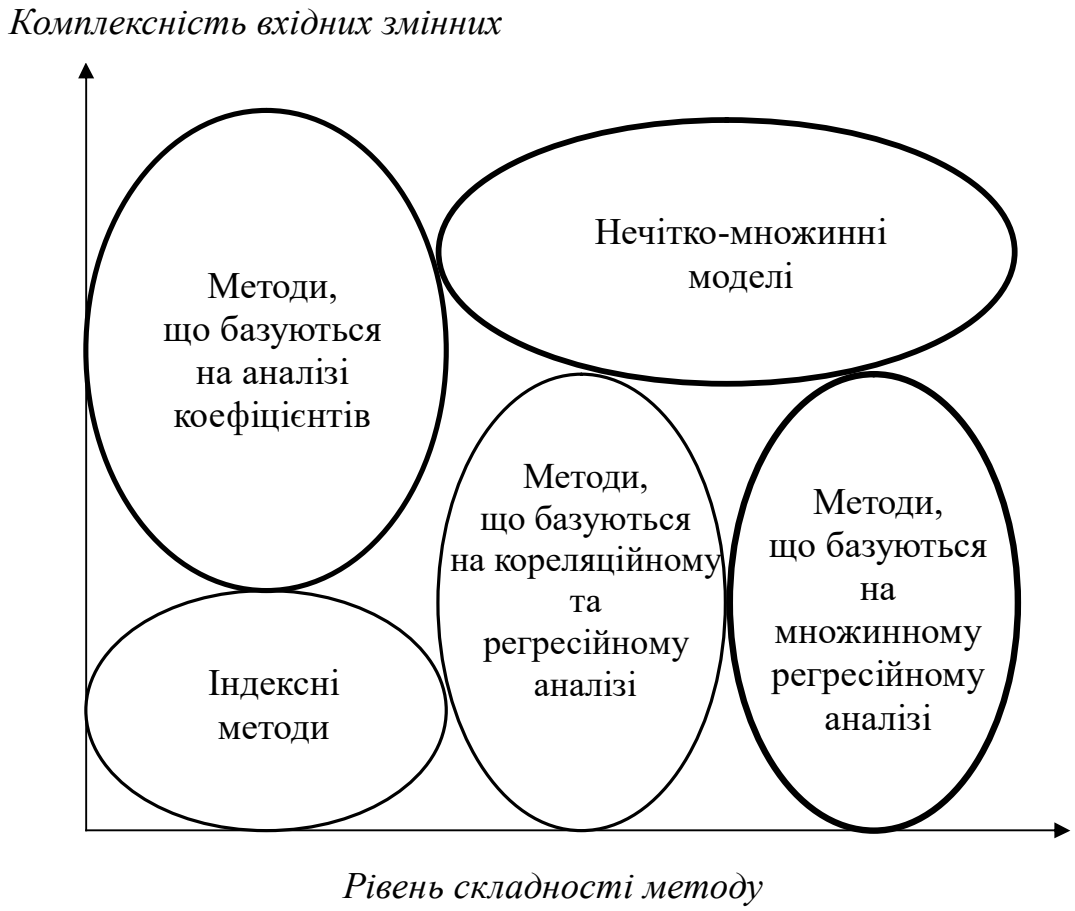

Рис. 2.3.1. Характеристика методів оцінювання інноваційного потенціалу промислового підприємства

Як можна побачити з рис. 2.3.1, для оцінки багатофакторної моделі інноваційного потенціалу підприємства найбільш прийнятним буде такий метод, який дозволить ліквідувати недостатність даних, що використовуються при оцінці, і ймовірність помилок експертів, які виробляють оцінки. Саме тому *нечітко-множинний підхід* є найбільш прийнятним у цій ситуації та дозволяє експертам враховувати усі фактори впливу, співвідносячи їх із конкретними числовими інтервалами.

Важливо зауважити, що подальшим розвитком методу нечітких множин при моделюванні оцінки інноваційного потенціалу є розробка когнітивних моделей. Крім того, оцінка інноваційного потенціалу може здійснюватися за допомогою нейро-нечітких мереж, що теж базується на методі нечітко-множинного аналізу.

Апарат *штучних нейронних мереж* широко використовується для вирішення таких економічних завдань, як обробка даних, управління,

автоматизоване проєктування. Цей підхід має велику гнучкість і практично безмежні можливості при своїй реалізації.

Гібридні нечіткі нейронні мережі об'єднують у собі переваги нейронних мереж і систем нечіткого висновку. Найважливішими перевагами нейронних мереж вважається можливість їх навчання та адаптації. Після завершення навчання нейронні мережі стають незамінними засобами вирішення завдань розпізнавання образів, апроксимації, оптимізації, класифікації. Найбільше розповсюдження у наш час отримали архітектури нечіткої нейронної мережі вигляду ANFIS (Adaptive Neuro-Fuzzy Inference System) и TSK (Takagi-Sugeno-Kanga).

Нами запропоновано для вибору інноваційної стратегії, окрім перелічених вище методів, використовувати сучасні методи «м'яких обчислень» – метод нечіткої логіки та метод нейронних мереж.

Основою побудови нечіткої експертної системи є вибір функцій належності. Нечітко-логічна модель на підставі значної кількості вхідних змінних буде значно ускладнювати модель, котру буде показано далі, тому кількість вхідних змінних потребує обґрунтованого оптимального скорочення. Окрім того, з урахуванням зменшення кількості вхідних змінних потребує відповідного коригування і вид функції належності, але за умови збереження діапазонів величин при характеристиці лінгвістичного опису змінних для кожної вхідної величини.

Дзвонувата функція належності має вигляд симетричної кривої у формі дзвону. Така функція задається формулою

$$\mu(x) = \frac{1}{1+\left|\frac{x-c}{a}\right|^{2b}}, \qquad (2.3.1)$$

параметри якої геометрично інтерпретуються так: a – коефіцієнт концентрації функції належності; b – коефіцієнт крутості функції належності; c – координата максимуму функції належності.

Наступним етапом побудови нечітко-логічної моделі є побудова нечітко-логічних правил. При кількості входів моделі (вхідних змінних) ω та наявності у кожному з них кількості z нечітких множин (функцій належності) число логічних правил (*rules*) r можна визначити за формулою:

$$r = z^{\omega}. \qquad (2.3.2)$$

У табл. 2.3.1 представлено залежність кількості логічних правил моделі, що забезпечують її повноту, від кількості входів моделі (вхідних змінних) ω та кількості z нечітких множин у кожному з них.

Таблиця 2.3.1

Залежність кількості логічних правил моделі від кількості входів моделі ω та кількості z нечітких множин у кожному вході, за якої забезпечується повнота моделі

Кількість нечітких множин на кожному вході	**Кількість входів моделі (кількість вхідних змінних)**				
	***ω* = 1**	***ω* = 2**	***ω* = 3**	***ω* = 4**	***ω* = 5**
z = 1	1	1	1	1	1
z = 2	2	4	8	16	32
z = 3	3	9	27	81	243
z = 4	4	16	64	256	1024
z = 5	5	25	125	625	3125

Як можна побачити з табл. 2.3.1, зі збільшенням кількості входів моделі ω та кількості z нечітких множин кількість логічних правил суттєво зростає, що значно збільшує трудомісткість побудови моделі.

Нами прийнято кількість нечітких множин на кожному вході $z = 5$, кількість вхідних змінних $\omega = 2$, тоді для забезпечення повноти моделі кількість логічних правил повинна складати $r = 5^2 = 25$ правил.

Моделювання інтегрального показника, що характеризує спроможність промислових підприємств до інноваційної діяльності, проводилося з використанням пакету *FuzzyLogic ToolBox* у середовищі *Matlab* версії *R2015b* фірми *MathWorks*, тому при визначенні функцій належності використовувалися формат завдання дзвонуватих функцій належності та їх візуалізація саме для цього середовища. Формат завдання даних функцій належності має вигляд $\mu(x) = gbellmf\,(x, [a\ b\ c])$, де x – вхідна змінна, a, b та c – параметри, що інтерпретовані вище (формула 2.3.1).

На наступних рис. 2.3.2 та 2.3.3 представлено атрибути та функції належності для двох вхідних змінних та однієї вихідної змінної. На рис. 2.3.2 представлена вхідна змінна X1 (*«рівень кризового стану інноваційно-активного підприємства»*) з п'ятьма атрибутами (функціями належності): *СК – сильна криза*, *ПК – помірна криза*, *ЛК – легка криза*, *ВК – відсутність кризи*, *ПВК – повна відсутність кризи.* Представлена функція дзвонувата за формою та має діапазон [0;10]. Функція належності *СК – сильна криза* має параметри [2.46 17.2 -0.894], функція належності *ПК – помірна криза* має параметри [0.415 2.3 1.794], функція належності *ЛК – легка криза* має параметри [0.642 2.5 3.014], функція належності *ВК – відсутність кризи* має параметри [1.64 6.457

5.3], функція належності *ПВК – повна відсутність кризи* має параметри [2.56 8.71 9.51].

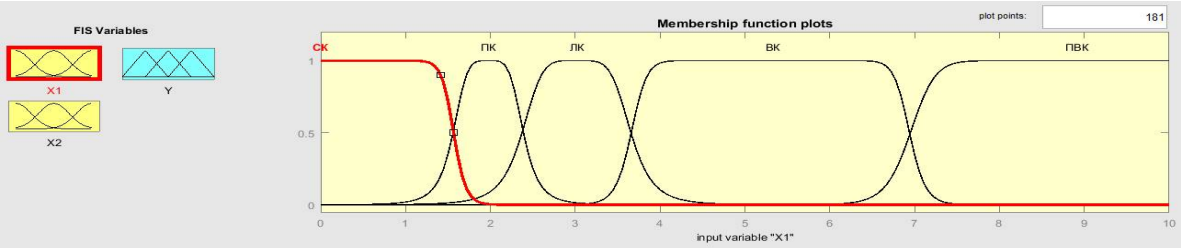

Рис. 2.3.2. Графік функції належності для вхідної лінгвістичної змінної X1 («рівень кризового стану інноваційно-активного підприємства»)

На рис. 2.3.3 представлено вхідну змінну X2 (*«використання стратегічних можливостей інноваційно-активного підприємства»*) з п'ятьма атрибутами (функціями належності): *ДН – дуже низький* (дуже низький рівень використання стратегічних можливостей (ВСМ) підприємства), *Н – низький* (низький рівень ВСМ), *С – середній* (середній рівень ВСМ), *В – високий* (високий рівень ВСМ), *ДВ – дуже високий* (дуже високий рівень ВСМ). Представлена функція дзвонувата за формою та має діапазон [0;1]. Функція належності *ДН – дуже низький* має параметри [0.204 5.378 6.94e-18], функція належності *Н – низький* має параметри [0.0846 1.865 0.288], функція належності *С – середній* має параметри [0.141 3,601 0.514], функція належності *В – високий* має параметри [0.0698 2.257 0.726], функція належності *ДВ – дуже високий* має параметри [0,344 10.4 1.14].

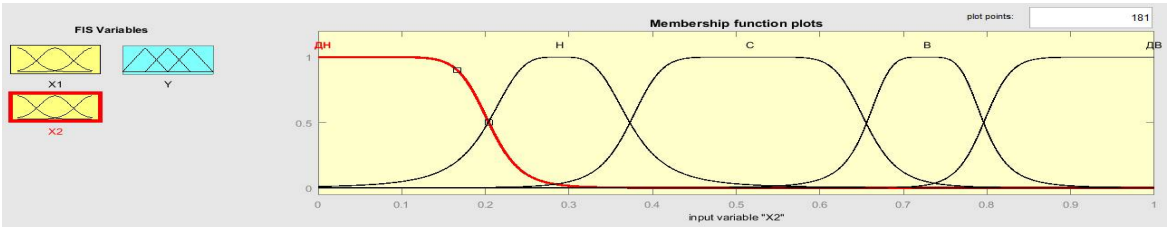

Рис. 2.3.3. Графік функції належності для вхідної лінгвістичної змінної X2 («використання стратегічних можливостей інноваційно-активного підприємства»)

На рис. 2.3.4 представлено вихідну змінну *Y* («ступінь готовності до реалізації інноваційної стратегії») з п'ятьма атрибутами (функціями належності): функція належності *ДМ – дуже малий* (дуже малий ступінь готовності) має параметри [0.2 2.5 6.939e-18], функція належності *М – малий* (малий ступінь готовності) має параметри [0.0953 1.995 0.296], функція належності *С – середній* (середній ступінь готовності) має параметри [0.0939 2.048 0.491], функція належності *В – високий* (високий ступінь готовності) має параметри [0.109 2.427 0.695] та функція належності *ДВ – дуже високий* (дуже високий ступінь готовності) має параметри [0.142 3.285 0.944].

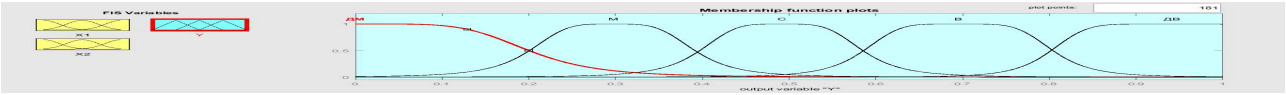

Рис. 2.3.4. Графік функції належності для вихідної лінгвістичної змінної Y («ступінь готовності до реалізації інноваційної стратегії»)

На підставі опису двох вхідних та однієї вихідної змінної нами сформовано $5^2 = 25$ логічних правил висновку вихідної змінної.

Логічні правила мають такий формат:

Правило 1 (*Rule* 1): If (*X1 is СК*) and (*X2 is ДН*) then (*Y is ДМ*);
Правило 2 (*Rule* 2): If (*X1 is СК*) and (*X2 is Н*) then (*Y is ДМ*);
Правило 3 (*Rule* 3): If (*X1 is СК*) and (*X2 is С*) then (*Y is М*);
Правило 4 (*Rule* 4): If (*X1 is СК*) and (*X2 is В*) then (*Y is С*);
Правило 5 (*Rule* 5): If (*X1 is СК*) and (*X2 is ДВ*) then (*Y is С*);
Правило 6 (*Rule* 6): If (*X1 is ПК*) and (*X2 is ДН*) then (*Y is ДМ*);
Правило 7 (*Rule* 7): If (*X1 is ПК*) and (*X2 is Н*) then (*Y is М*);
Правило 8 (*Rule* 8): If (*X1 is ПК*) and (*X2 is С*) then (*Y is С*);
Правило 9 (*Rule* 9): If (*X1 is ПК*) and (*X2 is В*) then (*Y is С*);
Правило 10 (*Rule* 10): If (*X1 is ПК*) and (*X2 is ДВ*) then (*Y is С*);
Правило 11 (*Rule* 11): If (*X1 is ЛК*) and (*X2 is ДН*) then (*Y is М*);
Правило 12 (*Rule* 12): If (*X1 is ЛК*) and (*X2 is Н*) then (*Y is М*);
Правило 13 (*Rule* 13): If (*X1 is ЛК*) and (*X2 is С*) then (*Y is С*);
Правило 14 (*Rule* 14): If (*X1 is ЛК*) and (*X2 is В*) then (*Y is С*);
Правило 15 (*Rule* 15): If (*X1 is ЛК*) and (*X2 is ДВ*) then (*Y is В*);
Правило 16 (*Rule* 16): If (*X1 is ВК*) and (*X2 is ДН*) then (*Y is М*);
Правило 17 (*Rule* 17): If (*X1 is ВК*) and (*X2 is Н*) then (*Y is М*);
Правило 18 (*Rule* 18): If (*X1 is ВК*) and (*X2 is С*) then (*Y is С*);
Правило 19 (*Rule* 19): If (*X1 is ВК*) and (*X2 is В*) then (*Y is С*);

Правило 20 (*Rule* 20): If (*X1 is ВК*) and (*X2 is ДВ*) then (*Y is B*);
Правило 21 (*Rule* 21): If (*X1 is ПВК*) and (*X2 is ДН*) then (*Y is M*);
Правило 22 (*Rule* 22): If (*X1 is ПВК*) and (*X2 is H*) then (*Y is C*);
Правило 23 (*Rule* 23): If (*X1 is ПВК*) and (*X2 is C*) then (*Y is B*);
Правило 24 (*Rule* 24): If (*X1 is ПВК*) and (*X2 is B*) then (*Y is B*);
Правило 25 (*Rule* 25): If (*X1 is ПК*) and (*X2 is ДВ*) then (*Y is ДВ*);

На рис. 2.3.5 у лівому стовпчику можливо спостерігати перелік усіх 25 побудованих логічних правил, у наступних двох стовпчиках спостерігаємо для вхідних значень *X*1 = 2,76; *X*2 = 0,175; для кожного з логічних правил вихідну величину *Y* у вигляді ступеня готовності до реалізації інноваційної стратегії спостерігаємо у правому стовпчику, зокрема, спостерігаємо вихідне значення ступеня готовності до реалізації інноваційної стратегії підприємства (ПАТ «Азовзагальмаш») *Y* = 0,295. Візуалізацію результатів розрахунків у середовищі *Matlab* виконано за допомогою візуалізатора *Rule Viewer*.

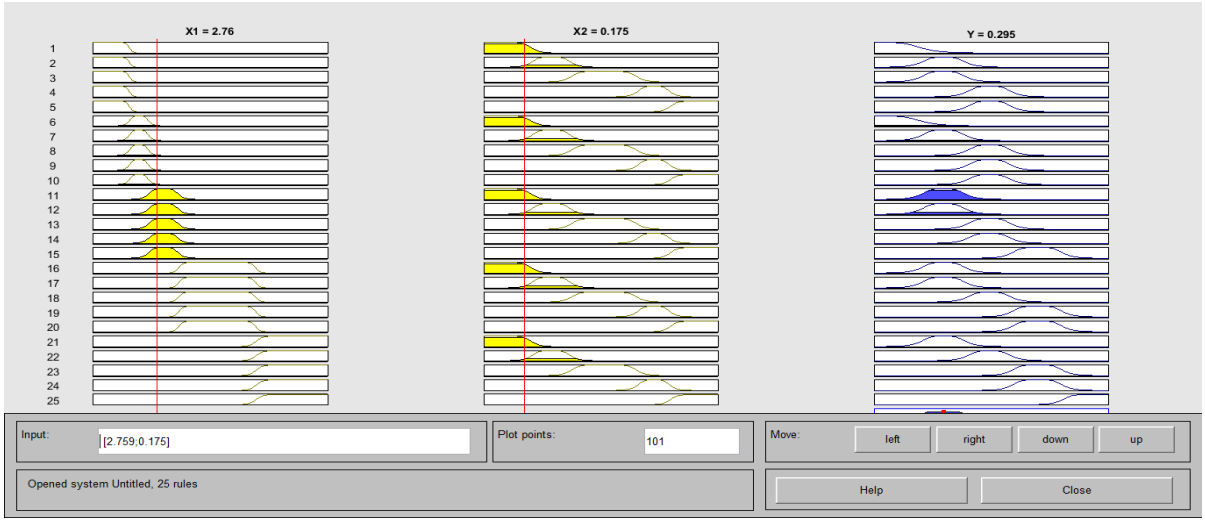

Рис. 2.3.5. Реалізація нечіткого висновку Мамдані в пакеті *FuzzyLogic Toolbox* у середовищі *Matlab* фірми *MathWorks* для оцінки критерію *«ступінь готовності до реалізації інноваційної стратегії»* для інноваційно-активних підприємств

Побудована модель нечіткого висновку дозволяє, задаючи значення показника X1 *«рівень кризового стану»* і показника X2 *«використання стратегічних можливостей»*, оцінювати показник *«ступінь готовності до реалізації інноваційної стратегії»* для інноваційно-активних підприємств. Підтвердженням залежності вихідної змінної (*«ступінь готовності до реалізації інноваційної стратегії»*) від вхідних змінних

слугує безліч значень цього показника у вигляді поверхні відгуку, побудованої за допомогою пакету *Serface Viever* (рис. 2.3.6).

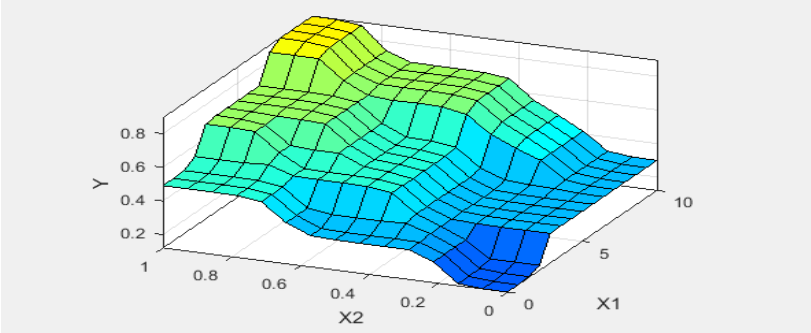

Рис. 2.3.6. Результати моделювання залежності показника *«ступінь готовності до реалізації інноваційної стратегії»* (*Y*) підприємств від вхідних змінних *X*1 (*«рівень кризового стану»*) та *X*2 (*«використання стратегічних можливостей»*) для інноваційно-активних підприємств

Візуалізація поверхні *«входи-виходи»* дозволяє визначити, що при максимальному значенні показника *X*1 *«рівень кризового стану»* і високому значенні показника *X*2 *«використання стратегічних можливостей»* вихідний показник *Y «ступінь готовності до реалізації інноваційної стратегії»* досягає максимально можливого рівня.

Таким чином, з викладеного випливає, що для оцінки ступеня готовності до реалізації інноваційної стратегії промислового підприємства найбільш ефективними є методи теорії нечітких множин у порівнянні з лінійними моделями. Запропоновано нечітко-логічну модель оцінки ступеня готовності до реалізації інноваційної стратегії промислового підприємства, котра дозволяє враховувати не тільки кількісні, але й якісні характеристики інноваційо-активних підприємств, які складно або неможливо задати кількісно. Вона дозволяє теоретично для оцінки залучати значну кількість показників, але практично вибір показників повинен бути обґрунтований, з одного боку, їхньою вагомістю, а з іншого – трудомісткістю збору потрібної для оцінки критерію *«ступінь готовності до реалізації інноваційної стратегії»* інформації.

Список використаних джерел:

1. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002. *Відомості Верховної Ради України.* 2002. № 36. Ст. 266.

2. Федорова В. А., Татарчук Ю. І. Теоретичні відомості з питання інновацій. *Економічний простір.* 2015. № 100. С. 66–73.

3. Даниленко Ю. А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу. *Nauka innov.* 2018. № 14 (3). С. 15–30.

4. М'ячин В. Г., Прялін М. А., Прудніков В. Ф., Яворська О. Б. Аналіз базових факторів, що стримують інноваційну активність вітчизняних промислових підприємств. *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ.* 2017. № 2 (6). С. 66–69.

5. Cowell F. Microeconomics. Principles and Analysis. *STICERD and Department of Economics*. London. London School of Economics, 2004. 641 p.

7. Nicholson W. Microeconomic Theory. Basic Principles and Extensions. *Thomson South-Western*, 2008. 740 p.

8. М'ячин В. Г. Наукові засади формування інноваційного розвитку промислових підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Дніпро : ДВНЗ УДХТУ, 2019. 350 с.

9. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. 615 с.

10. Менеджмент та маркетинг інновацій : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. 615 с.

11. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізація : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 394 с.

12. Schumpeter J. A. Essays on entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism / ed. by Richard V. Clemence ; with a new introduction by Richard Swedberg. Transactions Publishers, 1989. 341 p.

13. Білопольський М. Г., Щепкіна Н. М., Лисаченко О. І., Філіпішин І. В. Стратегія інноваційного розвитку підприємств металургійної промисловості : монографія. Донецьк : Східний видавничий дім. 2010. 164 с.

14. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. І / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.

Розділ 3
МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

***Тетяна ОСТАПЕНКО**, кандидат економічних наук, доцент*

3.1. Особливості управління витратами підприємства

Дослідження і оцінка ефективності управління витратами є важливою функцією управління виробництвом, оскільки зниження зазначених економічних показників приводить до збільшення прибутку. Керівники підприємств приділяють особливу увагу собівартості продукції, величина якої обернено пропорційна величині прибутку (за умови, що ціна продукції не зміниться). Чим нижчою є собівартість, тим вищий прибуток – цей аспект є головним показником ефективності діяльності, що важливо для підприємства. Значна частина зусиль керівництва спрямована на зниження витрат виробництва готової продукції.

Концентрація капіталу є каталізатором процесу об'єднання підприємств в корпоративні структури. Протягом останнього десятиліття лави вітчизняних компаній корпоративного типу в різних галузях помітно поповнилися. Переважна більшість із них організаційно оформлена як холдинги, так як процес їх утворення відбувався шляхом поглинання та об'єднання вже функціонуючих підприємств. У таких умовах оцінка ефективності роботи підприємств набуває першочергового значення. Її результати дозволяють не тільки оптимізувати витрати компанії, але і збільшити її вартість. Адже виробництво як таке не є завершальною стадією діяльності підприємства, й оцінку його ефективності необхідно проводити в комплексі з процесом реалізації, з огляду на поточну структуру попиту.

Існує кілька шляхів підвищення ефективності виробничої діяльності. Найбільш простий – підвищення цін, але воно виправдане лише за умови слабкої конкуренції на ринку і, крім того, в окремих випадках може привернути увагу контролюючих органів. Інші способи – концентрація зусиль на оптимізації товарного портфеля, розширення каналів збуту. Але так чи інакше всі вони зачіпають тему пошуку внутрішніх резервів і важелів управління собівартістю продукції.

Безпосередню участь у цьому процесі бере і управління витратами.

Одне з головних місць у системі основних показників діяльності будь-якої організації займає показник «собівартість продукції». Складові елементи собівартості продукції визначаються тими витратами, що її формують. Самі витрати різні як за своїм складом, так і за значенням у виробництві.

Розглянемо більш детально визначення поняття «витрати» з позицій представників різних напрямів.

Згідно з економічною теорією на конкурентоспроможність продукції впливають два важливі чинники: якість та ціна, – які обидва залежні від витрат на формування доданої вартості відповідної продукції. Отже, щоб обґрунтувати цінові конкурентні переваги, нагальним завданням має стати розроблення ефективної програми управління витратами.

У поточній діяльності з’являються витрати, що мають низку класифікаційних ознак, методів управління. Аналіз наукових розробок засвідчив, що дослідження сутності економічних явищ здійснюються за допомогою економічних категорій. Буде об’єктивним визнати витрати саме економічною категорією [22, с. 166].

Але виникнення та розвиток слід розглядати через історичний аспект. Проаналізувавши еволюційні підходи до терміна «витрати», можемо констатувати, що відбулася трансформація первісного визначення сутності витрат завдяки відповідності теорій сучасним умовам роботи підприємств.

Отже, нами було виокремлено два головні періоди щодо підходів до тлумачення економічної категорії «витрати»: класичний і неокласичний. Дослідження поглядів на зміст витрат відображено на рис. 3.1.1 [21].

Рис. 3.1.1. Підходи до категорії «витрати»

Сьогодні вчені також приділяють значну увагу дослідженню категорії витрат. Слід зазначити, що сучасні наукові визначення цього терміна формуються на основі різноманітних підходів. Проведений аналіз дозволяє виокремити такі характерні особливості в розумінні поняття «витрати»:

- витрати розглядаються як споживання ресурсів у господарській діяльності без врахування їхнього впливу на формування прибутку організації.
- визначення витрат у контексті прибутку здійснюється без акценту на їхній вплив на фінансовий результат організації.
- бухгалтерський підхід не враховує вплив зовнішнього ринкового середовища на витрати.
- у сфері менеджменту витрати аналізуються без урахування впливу технологічних і організаційних процесів.
- у контексті ціноутворення визначення витрат не розкриває їхнього прямого зв'язку з отриманням прибутку.

Зазначимо, що у літературних джерелах «витрати» трактуються за допомогою різних ознак, що означає відсутність спільної думки науковців щодо цього питання.

Систематизацію різних наукових підходів визначення терміна «витрати» наведено у табл. 3.1.1 [11; 21; 22].

Таблиця 3.1.1

Підходи до визначення терміна «витрати»

Науковий підхід	**Узагальнення сутності підходу**	**Науковці**
Ресурсний підхід	Витрати розглядаються як вартість ресурсів, що формує вартість готової продукції	Н. Андрющенко, О. Власова, Л. Кріпак, Г. Партин, Н. Ткаченко, Л. Цимбалюк,
Економічний підхід	Витрати – вартість факторів із метою отримання фінансового	В. Сідун, Ю. Пономарьова, М. Скрипник, Г.
Бухгалтерсь-кий підхід	Витрати розглядаються взаємопов'язано із активами та пасивами підприємства	В. Дерій, С. Попіна, Н. Прохар, В. Кулішов, Л. Нападовська
Управлінсь-кий підхід	Витрати впливають на прийняття рішень	В. Козак, Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар
Маркетин-говий підхід	Витрати впливають на ціну	С. Гаркавенко, Ф. Котлер

Таким чином, поняття «витрати» має комплексний характер і враховує технологічно-організаційні особливості діяльності підприємства. Пропонуємо наступне узагальнене визначення цієї категорії: ***витрати*** *– це грошове вираження ціни ресурсів, представлене у натурально-речовій та нематеріальній формах, а також вираження суспільно необхідної праці, що використовується підприємством з урахуванням його технологічно-організаційних властивостей та особливостей функціонування.*

Доцільно розглядати витрати з точки зору управління, що потребує уточнення поняття «управління витратами» та розкриття його ключових аспектів у сучасних умовах ринкової економіки. Узагальнюючи різні підходи, можна запропонувати наступне формулювання: ***управління витратами*** *– це цілеспрямований і динамічний процес впливу на витрати з метою їх оптимізації, забезпечення економічної ефективності та досягнення стратегічних цілей підприємства.*

Управління витратами передбачає оптимізацію витрат із врахуванням технологічно-організаційних характеристик підприємства,

що спрямовані на досягнення високої продуктивності, збільшення рентабельності, мінімізацію втрат і задоволення потреб споживачів. Крім того, цей процес повинен забезпечувати підприємству конкурентні переваги на ринку, сприяти його стійкості та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Слід зазначити, що теоретичні та методологічні аспекти управління витратами активно досліджуються у вітчизняних та зарубіжних наукових публікаціях і монографіях. Незважаючи на значну кількість підходів до визначення категорії «управління витратами», загальновизнаного формулювання цього терміна досі не існує, що робить його предметом постійних наукових дискусій. Ця невизначеність відкриває можливості для подальших досліджень і вдосконалення методик оптимізації витрат у контексті різних галузей і ринкових умов.

Отже, витрати – найважливіший аспект управління діяльністю в межах збільшення вартості підприємства, тактичної мети (зростання прибутку, та оптимальності витрат).

Більшість витрат пов’язана з відповідними факторами виробництва. Так, у випадку матеріаломісткого виробництва найбільша частка витрат підприємства припадає на отримання матеріалів, сировини та напівфабрикатів. Енергоємні виробництва витрачають найбільше коштів на сплату спожитих енергоресурсів.

Крім того, підприємство здійснює управлінську діяльність, що передбачає виконання належних функцій, утримання відповідних підрозділів, служб. Такі витрати формуються окремо від виробничих та загальноорганізаційних. Також підприємство провадить операційну та інші види діяльності, котрі також генерують відповідні витрати, що впливає на обсяг прибутку підприємства.

Найбільш важливою у розгляді управління витратами є класифікація підходів, що передбачає управління собівартістю та витратами підприємства.

Саме ефективне управління змінними, в тому числі непрямими, витратами відкриває перед менеджментом компаній можливість прогнозування. Однак управління витратами не вбачається можливим без наявності первинних даних, збір яких забезпечується системою управлінського обліку.

Оскільки виробничий цикл у промисловості нерозривно пов’язаний із реалізацією продукції, система управління витратами повинна враховувати ступінь концентрації підприємства на тому чи іншому процесі. Залежно від спеціалізації підприємства можна класифікувати за такими типами:

1. Підприємства первинної сфери виробництва. Основна діяльність пов'язана з вирощуванням та збиранням продукції; у своїй структурі можуть мати підрозділи з первинної переробки-виробництва продукції (м'ясні, ковбасні, борошномельні цехи та ін.), в більшості випадків – невисокої продуктивності.

Продукція таких підприємств являє собою або готовий до споживання продукт, або промислову сировину, що використовується в подальших циклах вторинної переробки-виробництва. Цей взаємозв'язок легко простежується на прикладі виробництва соків із плодових концентратів: підприємства первинної сфери вирощують і реалізують плоди переробному підприємству (первинної сфери), кінцевим продуктом діяльності якого є концентрат, що проходить цикл вторинної переробки при виробництві соку;

2. Торгові або дистриб'юторські компанії – переважно займаються реалізацією продукції, товарів виробників продуктів. Основу подібних компаній складають блоки збуту і закупівель. У деяких випадках закупівля здійснюється безпосередньо самими менеджерами зі збуту, але, як засвідчила практика, при поділі цих двох функцій досягається висока ефективність. Об'єднання виробничої і збутової функцій властиве для підприємств-виробників продуктів масового споживання. При цьому збутова функція характеризується наявністю поряд із оптовими каналами збуту (використання послуг підприємств торгового типу) також і підрозділів дрібнооптових і роздрібних продажів.

Такі компанії поєднують у собі риси двох типів бізнес-систем, описаних вище. У зв'язку з певними проблемами на ресурсних ринках деякі холдинги об'єднують у собі не просто вироблення готового продукту і його збут, але і первинну заготівлю сировини, виробництво напівфабрикатів, що використовуються далі в циклі виробництва кінцевого продукту. Такого роду об'єднання дає можливість управляти витратами з метою їх оптимізації та підвищення маржинального доходу. Крім того, дозволяє знизити ризики при виконанні планів, оскільки багато чинників переходять із зовнішнього середовища у внутрішнє – в підконтрольну компанію.

В єдиній компанії, що об'єднує виробничий і збутової блоки, виробництво перебуває в більшій залежності від ефективності постановки збутової функції, ніж в об'єднаннях холдингового типу. В межах єдиної компанії збутовий підрозділ займається найчастіше реалізацією виключно готової продукції власного виробництва. У такому випадку, якщо збут не реалізував заплановані показники продажів, то вироблена відповідно до початкового плану продукція

«зависає» на складі у вигляді заморожених оборотних коштів, тобто збільшення витрат. А за умови перевищення попиту над виробничим потенціалом обсяг реалізації буде обмежений наявними потужностями.

В об'єднаннях холдингового типу в разі неефективної роботи збутового напряму виробництво може вдатися до розширення каналів збуту за допомогою сторонніх дистриб'юторів. Аналогічно при потребі збутового підрозділу в більшому обсязі продукції наповнення потоків реалізації забезпечено розміщенням виробництва у сторонніх виробників або ж закупівлею аналогічної продукції інших марок (брендів). Це дозволяє не тільки уникнути додаткових витрат і посилити товарний портфель, але і зберегти положення на ринку.

Підприємство зацікавлене у зниженні витрат, що спричинить підвищення реалізації, а це посприяє завоюванню нових ринків або розширенню існуючих.

Приклад світових корпорацій свідчить, що перемагають ті, що вкладають значні кошти у здійснення наукової діяльності, купівлю об'єктів інтелектуальної власності, формування власних внутрішніх соціальних мереж для поширення знань – тобто у дії, що спрямовані на створення внутрішніх ключових компетентностей підприємства, котрі дозволяють генерувати інновації, направлені на якість продукції і на зменшення її собівартості. Отже, інноваційні витрати збільшуються, що в результаті сприяє їх зниженню в подальшому [20, с. 12].

Існування відділу контролю якості є життєво важливим для підприємства. Витрати на його функціонування є обґрунтованими та доцільними.

Для розробки необхідних засобів управління витратами в забезпеченні цінових конкурентних переваг варто розглянути існуючі підходи до розуміння терміна «управління витратами».

У табл. 3.1.2 надано найбільш відомі визначення сутності досліджуваного поняття. Як бачимо, у дослідників відсутня єдність його розуміння. Деякі з них розглядають це поняття як процес: динамічний, складний та багатоаспектний.

Такий процес поєднують як із виникненням витрат: за місцями, ресурсами, видами робіт, – так і з управлінням ними, прийняттям рішення щодо їх формування (табл. 3.1.2) [22].

Таблиця 3.1.2

Узагальнення трактування терміна «управління витратами»

Елемент	Зміст
Сутність	Процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів,
	Процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат підприємства
	Складний, багатоаспектний та динамічний процес
	Процес підготовки, прийняття та реалізації рішень щодо цілеспрямованого формування (на базі ефективного використання фінансово-господарських ресурсів підприємства) оптимального розміру витрат
	Процес цілеспрямованого формування витрат за місцями виникнення, ресурсами, роботами, об’єктами та часом здійснення
	Система принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень
	Система управління процесами формування витрат, у межах якої реалізуються функції управління
	Специфічна функція управління
	Планомірне формування витрат на виробництво та збут продукції й контроль за їхнім рівнем
	Здійснення конкретних заходів із оптимізації співвідношення «затрати-результат»
	Цілеспрямований вплив на витрати
	Систематична взаємодія управлінських дій у процесі постановки цілей і їх реалізації

Те саме варто зауважити і щодо досягнення стратегічних і поточних цілей. З усіх досліджень найбільш коректно поставлено мету автором Л. А. Горошковою, яка наголошує на зміні складу витрат структури або поведінки у зв’язку зі зміною умов виробничо-господарської діяльності. Повністю підтримуємо таку точку зору, адже вплив на виробничі та управлінські процеси має приводити саме до зміни структури витрат, що передбачає й їхню кількісну динаміку [7, с. 129-130].

Отже, зробимо висновок, що категорія «витрати» досліджувалася

науковцями різних економічних шкіл (класичної та неокласичної теорій). Здійснений аналіз засвідчив, що «витрати» розглядаються вченими з огляду на різні підходи: ресурсний, економічний, бухгалтерський, управлінський, маркетинговий.

Зважаючи на різноманітність витрат, із якими має справу кожне виробниче підприємство, їхня класифікація є важливою для функціонування кожного елемента системи. Правильна класифікація витрат надасть можливість їх прогнозуванню, плануванню, нормуванню, здійсненню правильного обліку та своєчасного контролю за їхнім оптимальним рівнем.

Дієва система упорядкування інформації про витрати підприємства має вирішальне значення, так як уможливлює визначення особливостей формування та розподілу витрат за об'єктами управління. Класифікація витрат важлива не тільки для правильного визначення собівартості та формування ціни, вона використовується для стратегічної мети. Тому постає необхідність систематизувати класифікацію витрат крізь призму тактичних цілей підприємства.

Науково обґрунтована класифікація витрат є важливою для їх ефективного планування, нормування, організації, обліку, аналізу, пошуку резервів оптимізації та контролю [21].

Класифікація витрат являє собою процес розподілу видів та різновидів витрат на окремі категорії. Вона необхідна для того, щоб:

– визначити найважливіші характеристики витрат згідно з диференціацією та спеціалізацією;

– розглянути, якою мірою ці виділені характеристики властиві іншим класам витрат;

– поліпшити розуміння ходу управління витратами [5, с. 17].

При цьому для ефективної класифікації витрат необхідно визначити, до якого напряму управління їх слід віднести, тобто, йдеться про поточне чи стратегічне управління. Правильно застосована класифікація витрат забезпечує якість прийнятих рішень щодо раціоналізації витрат підприємства.

Дослідження зарубіжного й вітчизняного досвіду з питань класифікації витрат у межах стратегічного та поточного управління дозволило сформулювати основні принципи такої класифікації:

1) орієнтація на певний клас (групу) управлінських завдань;
2) відображення специфіки певних видів діяльності;
3) урахування характеру організаційної та фінансової структури виробництва й управління;
4) єдність класифікацій;

5) взаємозв’язок класифікацій витрат між собою;

6) комплексне використання в управлінні витратами всіх видів класифікацій витрат.

У науковій літературі пропонуються різноманітні класифікації витрат, що залежить від їхнього призначення: для зовнішніх або внутрішніх користувачів; для різних цілей управління; для окремих напрямів управління витратами.

Зазначимо, що кожне групування витрат ґрунтується на припущенні про різний характер формування та способи зміни окремих різновидів витрат, зв’язки з виробничим процесом, неоднакову еластичність щодо мінливих внутрішніх і зовнішніх умов; вони різняться за характером впливу, ступенем керованості та іншими ознаками.

Дослідження класифікацій витрат дозволило узагальнити їх класифікацію (виокремити ознаки класифікації та види управлінських завдань, що потребують вирішення), що є необхідною при прийнятті рішень, орієнтованих на досягнення цілей: збільшення прибутковості в умовах наявності альтернативних можливостей функціонування підприємств, що визначаються ринком, та підвищення вартості підприємства.

Отже, класифікація витрат здійснюється за такими ознаками:

1. Залежно від складу та економічної однорідності витрати поділяються на:

– одноелементні (прості);

– комплексні (багатоелементні).

Перші є однорідними за своїм економічним змістом (наприклад, матеріальні витрати, витрати на оплату праці тощо).

На відміну від них комплексні витрати неоднорідні за своїм складом (наприклад, витрати браку у виробництві, адміністративні витрати тощо);

2. За значенням і роллю витрат у процесі виробництва вони поділяються на:

– основні (основне виробництво);

– додаткові.

Основні виробничі витрати безпосередньо пов’язані з виробництвом продукції та наданням послуг. Вони зумовлені технологічним процесом і тому ще називаються технологічними.

Додаткові витрати здебільшого пов’язані з організацією, обслуговуванням і управлінням підприємством;

3. За способом включення їх у виробничу собівартість, тобто

залежно від їх калькулювання та технічної обробки, витрати поділяються на: прямі та непрямі.

Прямими є всі витрати, що безпосередньо пов'язані з виробництвом конкретного виду продукції (предмета, діяльності, послуги) і з її собівартістю згідно з відповідними первинними документами. Такими є витрати на сировину та основні матеріали, заробітну плату основних виробничих працівників та ін.

Непрямі витрати пов'язані з виробництвом кількох або всіх видів продукції відповідно дооб'єктів, видів діяльності, послуг підприємства. Включення їх до собівартості окремої продукції здійснюється опосередковано – шляхом розподілу заздалегідь визначеного підприємством базису (базису);

4. Залежно від зв'язку витрат із обсягом діяльності (виробництва) вони поділяються на:

– постійні (умовно-постійні);

– змінні.

Розмір перших стає відносно постійним незалежно від обсягу виробництва, а розмір других змінюється прямо або майже прямо залежно від обсягу виробництва.

Витрати, безпосередньо пов'язані з виготовленою продукцією (без урахування витрат на матеріали), а також постійні та змінні загальновиробничі витрати, що виникають у процесі виробництва та систематично нараховуються, визначаються як витрати на переробку;

5. Залежно від періоду, до якого вони належать, витрати поділяються на:

– поточні;

– прогнозовані, що стосуються майбутніх звітних періодів.

Поточні витрати безпосередньо пов'язані з формуванням собівартості продукції та послуг або фінансового результату за поточний звітний період.

Витрати майбутнього періоду здійснюються в поточному періоді, але пов'язані з отриманням доходу або виплат у наступному звітному періоді. Витрати майбутніх періодів, у свою чергу, поділяються на: витрати майбутніх періодів за основною діяльністю (нефінансові витрати майбутніх періодів) та фінансові витрати майбутніх періодів.

Відповідно до вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» витрати підприємства відображаються за такими основними групами:

1. Витрати діяльності;

2. Фінансові витрати;

3. Надзвичайні витрати;

4. Витрати з податку на прибуток.

Це групування засноване на зв'язку понесених витрат із діяльністю підприємства. Таким чином, користувачам фінансової звітності надається більше корисної інформації, що дозволяє оцінити важливість окремих груп витрат для ефективності діяльності підприємства.

Підприємство лише визначає критерії групування витрат за цими групами, а також підстави, спосіб і умови розподілу (непрямих) витрат відповідно до специфіки діяльності, що здійснюється, та інформаційних потреб управління.

До складу операційних (основних і допоміжних) витрат входять основні виробничі витрати, що формують собівартість виготовленої продукції, наданих послуг і готової продукції. Як пояснюється, ці витрати включають:

– вартість використаних матеріалів.

– витрати на обробку, що, у свою чергу, охоплюють:

а) витрати, безпосередньо пов'язані з виробництвом;

б) непрямі виробничі (накладні) витрати, включно з постійними та змінними накладними витратами.

Постійні виробничі накладні витрати – це непрямі виробничі витрати, сума яких залишається відносно постійною незалежно від обсягу виробництва (наприклад, амортизація та технічне обслуговування виробничих будівель і обладнання).

Змінні накладні витрати – це ті непрямі виробничі витрати, що прямо або майже прямо змінюються залежно від обсягу виробництва (наприклад, непрямі витрати на допоміжні та інші матеріали).

Інші витрати, пов'язані з виробництвом відповідних товарів або послуг, включають лише витрати, понесені у зв'язку з доставкою товарів до їх поточного місцезнаходження та стану.

До групи виробничо-збутових витрат належать ті, що безпосередньо пов'язані з реалізацією продукції, товарів, послуг.

Адміністративні витрати (адміністративно-управлінські витрати) мають характер додаткових витрат і пов'язані із забезпеченням і підтримкою загального управління та функціонування підприємств.

Отже, дві останні групи витрат діяльності мають різне відношення до формування витрат виробництва, послуг, операцій та обігу. В основі встановленої собівартості лежать основні виробничі витрати (витрати на матеріали, обробку та ін.), а витрати на збут і адміністративні витрати повністю впливають на результат поточного звітного періоду.

Для калькулювання витрати на виробництво, що утворюють собівартість продукції, групуються за так званою статтею калькуляції. За допомогою такого групування витрати можна індивідуалізувати за видами виробництва та за місцем їх виникнення.

Витрати на зазначену діяльність є поточними, тобто вони безпосередньо пов'язані з результатом за поточний звітний період.

Натомість витрати майбутніх періодів, понесені під час здійснення діяльності, безпосередньо не пов'язані з фінансовим результатом поточного звітного періоду. Тому в розділах балансів довгострокових та/або короткострокових активів підприємств вони відображаються окремими групами залежно від терміну їх погашення.

Фінансові витрати формуються за рахунок: нарахованих відсотків за використаними кредитами, відсотків за заборгованістю перед третіми особами, зобов'язань, пов'язаних із участю в капіталі, договорами оренди тощо, від'ємних різниць від операцій із фінансовими активами, зобов'язаннями та інструментами, а також від зміни курсу іноземних валют. Виділення їх в окрему групу продиктоване необхідністю надання більш якісної інформації керівництву підприємства щодо визначення ефективності використаних кредитів, доцільності утримання фінансових активів та іноземної валюти тощо. Подібні фінансові витрати негативно впливають на результат звітного періоду.

Надзвичайні витрати – це витрати, що виникли випадково або були викликані подіями, що виходять за межі нормального ходу діяльності, при цьому не очікується, що вони виникнуть знову в найближчому майбутньому; наприклад, експропрійовані активи, знищені або частково знищені в результаті стихійних лих активи тощо. Вони негативно впливають на результат звітного періоду.

Слід зазначити, що управління витратами є однією з функцій економічного механізму організації. Керування витратами поєднало риси таких видів менеджменту, як операційний (виробничий) та фінансовий, із ціллю оптимізації витрат.

Нормалізований устрій управління витратами сприяє ефективності діяльності, збільшенню прибутковості, фінансовому стабілізуванню, піднесенню підприємства відповідно до конкурентного ринкового середовища.

Характерними ознаками системи управління витратами є:

1) направленість;
2) складність;
3) керованість;
4) гнучкість [17].

Комплексно система управління витратами визначається принципами, порядком, послідовністю та через регламент подій на вплив суб'єкта управління на об'єкт через реалізацію функції управління завдяки елементам процесу управління, що використовує набори інструментів і методи керування витратами, орієнтовані на головну мету підприємства – прибуток, з урахуванням постійних змін у зовнішньому та внутрішньому його середовищах.

Методичним забезпеченням управління витратами є методики, правила, рекомендації, передбачається конкретна облікова політика керування витратами, розробка стандартів управління витратами, посадових інструкцій, форм управлінської звітності.

Базовими принципами управління витратами є: системність, направленість, принцип комплексності, безперервності, структурованості, ситуаційності, економічної обґрунтованості та достовірності.

Питання методів управління витратами, їхньої сутності, характеристики, переваг та недоліків детально розглянуто в роботах М. Грещака, Н. Кальєніної, Г. Козаченко, Г. Ростовської та інших науковців.

Сучасними методами управління витратами вважаються: директ-костинг (Direct Costing), абзорпшинкостинг (Absorption Costing), стандарт-кост (Standart-Cost) або нормативний метод, метод ABC (ActivityBased Costing), CVP-аналіз (Cost-Value-Profit Analysis), таргет-костинг (Target Costing), кайзен-костинг (Kaidzen Costing), бенчмаркінг витрат (Benchmarking), кост-кілинг (Cost Killing), LCC-аналіз (Life Cycle Costing), метод VCC (Value Cost Chain), метод EVA (Economic Value Add) [10; 11].

Управління витратами є системним процесом, що охоплює заходи з управління та контролю витрат, спрямовані на максимізацію віддачі від використовуваних ресурсів. Залежно від переслідуваних цілей процес управління витратами в компанії може мати оперативний або стратегічний характер. У той час як оперативне управління витратами орієнтоване на максимізацію прибутку і рентабельності в короткостроковому періоді, стратегічне управління витратами націлене на досягнення конкурентної переваги щодо витрат у довгостроковій перспективі.

Варто зазначити, що на сьогодні в практиці більшості компаній переважає оперативне управління витратами; заходи в частині управління витратами орієнтовані більшою мірою на контроль величини поточних витрат щодо відповідності запланованим лімітами, а також

пошук резервів зниження витрат для досягнення цільових показників прибутку. Наприклад, якщо за результатами проміжної звітності компанія не виконує плану продажів, менеджмент приймає рішення про пропорційне скорочення витрат для подальшого досягнення запланованого рівня прибутку. Подібний метод оперативного управління називається Cost Killing, він широко використовується в антикризовому менеджменті, коли в найкоротші терміни необхідно скоротити витрати до певного рівня. Незважаючи на те, що такий підхід дозволяє компанії зберігати ефективність, керуючи величиною своїх витрат, він не орієнтований на довгострокову перспективу і може бути пов'язаний із ризиком зниження якості продукції і, як наслідок, втратою лояльності споживачів.

Безумовно, якщо компанія ставить перед собою за мету досягти стійкої конкурентної переваги в галузі, такий підхід не принесе успіху. Для ефективного функціонування в довгостроковій перспективі організації необхідна трансформація існуючого «традиційного» підходу до управління витратами шляхом впровадження методів стратегічного управління. Їх реалізація дозволить компанії підтримувати оптимальний баланс між якістю і зниженням витрат і сфокусуватися не на скороченні витрат, а на створенні найбільш оптимальної їхньої структури і перерозподілі ресурсів на користь виробництва більш прибуткових видів продукції.

Метод LCC вперше був впроваджений у межах державних проєктів США в оборонної галузі [3], а метод Target-costing знайшов своє поширення серед великих компаній автомобільної промисловості (Toyota, Nissan, Daimler і ін.) [7, с. 72].

Як основні фактори обмеження застосування розглянутих методів (зокрема, LCC і ФСА) можна виокремити трудомісткість і високу вартість процесу впровадження, оскільки для компаній із великим асортиментним рядом і складним технологічним процесом, найімовірніше, буде потрібне впровадження спеціального програмного забезпечення для реалізації інструментів стратегічного управління витратами на практиці.

На наш погляд, застосування стратегічних методів управління витратами обов'язково має бути інтегроване в загальну систему управління витратами. Незважаючи на те, що методи управління витратами є гарним інструментом для оптимізації структури витрат, дозволяють компанії досягти конкурентних переваг щодо витрат, вони не охоплюють усього спектра завдань із управління витратами. Стратегічне управління має бути пов'язане з управлінням витратами на

оперативному рівні, оскільки такі методи мають різну націленість і тільки при сукупному застосуванні дозволять охопити всі аспекти управління.

Однак важливо, щоб оперативне управління було взаємопов'язаним зі стратегічним. Уявімо ситуацію, що компанія орієнтована на диференціацію власного продукту. В межах розробленої стратегії вона тримає курс на цифрову трансформацію бізнесу і працює над впровадженням технологій, так як ключовим завданням для неї на поточний момент є наділення власної продукції унікальними властивостями. Однак на поточний момент становище компанії погіршилося через вплив зовнішніх чинників, і щоб уникнути втрат, керівництво приймає рішення про необхідність скорочення загальної величини поточних витрат на 5 %. При виникненні потреби у скороченні витрат «тут і зараз» необхідно брати до уваги довгостроковий фокус компанії.

Стосовно вищеописаної ситуації буде недоцільним директивно скорочувати всі витрати, включно з витратами на дослідження і розробки та ІТ-витратами, тоиу що вкладення в ці напрями зараз зможуть принести віддачу в майбутньому. Перед прийняттям рішення необхідно здійснити аналіз структури витрат щодо пошуку можливих економій. Якщо директивне скорочення неминуче, слід зіставити скорочення з потенційними ризиками щодо того, чи не призведе той чи інший захід до ще більших втрат у майбутньому.

Досконалих методів управління витратами не існує, тому підприємство обирає декілька методів для створення дієвого механізму керування витратами. Це сприяє досягненню підприємством цілі – максимізації прибутку.

Суб'єктами управління витратами є власники, керівники, спеціалісти, менеджери та інший персонал, на яких покладено виконання окремих функцій, складових управління витратами.

Об'єктами управління визнаються витрати у вигляді адміністративних, фінансових, витрат на збут, витрат від участі в капіталі, їхній розмір, структура, динаміка.

Керування витратами здійснюється за допомогою системного поєднання управління процесами діяльності підприємства, видами та обсягами витрат під час їх здійснення та чинниками впливу на процес господарювання підприємства, місця формування витрат, центри відповідальності.

Завдання підвищення ефективності управління витратами на підприємствах зараз на першому плані. Це пов'язане, із такими

факторами, як: війна в Україні; зростання цін на ресурси; не можливість здійснення якісної логістики; інфляція; коливання курсу валюти; падіння купівельної спроможності населення.

Підходи до зниження витрат можуть бути різними.

Оптимізуємо витрати на основі організаційного розвитку. Знизити витрати можна за допомогою вдосконалення рутинних процесів, запровадивши програми оптимізації витрат в повсякденну оперативну діяльність підприємства, а потім інтегрувавши її в стратегію підприємства і в його корпоративну культуру.

Існує програма, що об'єднала всі існуючі й нові ініціативи, спрямовані на підвищення прибутку. У межах цієї програми намічено три напрями зростання ефективності, як-от: комерційна діяльність, ланцюжок поставок та операційна діяльність. Програма охоплює єдине цілепокладання для всієї команди ланцюжка поставок – від рівня групи до операційних підрозділів. Це передбачає: річні бонусні цілі на кожному рівні ланцюжка поставок; глобальну систему обліку проєктів із економії з єдиними правилами і незалежним контролем від фінансів; щомісячну звітність. Можна розвивати систему бережливого виробництва Lean TPM, що передбачає, наприклад, усунення перевиробництва, надлишкових запасів, зайвих витрат на транспорт і переміщення, дефектів, простоїв.

Для усунення втрат застосовуються фокусні поліпшення, спрямовані на підвищення продуктивності системи та скорочення вузьких місць і втрат. Покращення проводяться поетапно. На першому етапі можна з використанням «дерева втрат» визначати ділянки, де втрачається найбільша кількість грошей. На другому – розробляти проєкти з вирішення проблем і усунення втрат. На третьому – необхідно підтримувати поліпшення, використовуючи розроблені стандарти, робочі процедури, чек-листи.

Ще один варіант – застосування операційного менеджменту витрат (Operating Cost Management – OCM), в основу якого закладено один із основних економічних принципів: зростання виручки має випереджати зростання витрат. У співробітників, так чи інакше пов'язаних із витратами, стимулюється формування мислення з погляду власника компанії. А метою економії ресурсів є в підсумку реінвестування вивільнених коштів у розвиток бізнесу. Таке мислення, з одного боку, спирається на чіткі контрольні процедури і дисципліну співробітників, а з іншого – на розвиток культури управління витратами в цілому. Для цього використовуються різні інструменти, наприклад, внутрішній бенчмаркінг, пов'язаний із дослідженням і передачею кращих практик

щодо управління витратами підрозділів, в тому числі регіональних, із фокусуванням на основних драйверах витрат. Формується і спеціальна ОСМ-звітність в розрізі груп і підгруп витрат із можливістю їх детального аналізу за періодами, дивізіонами і регіонами.

Проєкт із оптимізації витрат повинен передбачати не просто урізання витрат і збільшення фінансових показників, а й поліпшення процесів виробництва, вдосконалення послуг, що надаються, безперервне впровадження інновацій. Він має охоплювати все підприємство і всі бізнес-одиниці та підрозділи. Тут також необхідно застосовувати бенчмаркінг. Для великої компанії має сенс створення центрального проєктного офісу, що розроблятиме інструменти та методологію стосовно збільшення операційної ефективності.

На сьогодні в усіх галузях реалізуються великі проєкти з роботизації та цифрової трансформації. Як свідчать дослідження, офісні працівники витрачають досі багато часу на рутинні операції (ручні, повторювані). Характер таких операцій і їхня рутинність часто призводять до появи помилок з огляду на людський фактор. Колись для зменшення таких операцій писалися макроси, спеціальні програми, зараз вони інтегруються з розпізнаванням символів і машинним навчанням, з обробкою великих масивів даних, в результаті процеси можна роботизувати. Такі рішення дозволяють економити ресурси (час, гроші), знижувати ризики помилок, збільшувати продуктивність персоналу, а також отримувати і більш якісну агреговану інформацію на основі обробки великих даних. Звичайно, наслідком є скорочення персоналу на ділянках роботи, де виправдана роботизація процесів. Але натомість вивільняється персонал для вирішення стратегічних і найбільш критичних питань для бізнесу, для творчих і нестандартних завдань.

Під Robotic Process Automation (RPA) розуміється підхід до автоматизації бізнес-процесів, за якого програма (робот) за заданими правилами імітує дії користувача для досягнення необхідного результату. Є різні види роботів, і, відповідно, вони можуть виконувати різні завдання. Які процеси можуть стати об’єктами роботизації? Це насамперед процеси часто повторювані, що виконуються багатьма співробітниками, потребують роботи в різних системах, передбачають наявність інструкцій. Такі процеси можуть бути автоматизовані на 70–80 % за допомогою RPA.

Налаштовувати роботизовані процеси в ході поточної діяльності можуть самі фахівці-предметники підрозділів, для цього їх необхідно навчити. Якщо вони не можуть впоратися з якимись проблемами, то ці

завдання вирішують власні ІТ-служби, і тільки за неможливості їх вирішення власними силами доцільно звертатися до зовнішнього інтегратора. На деяких підприємствах створюють центри компетенцій для більш ефективної інтеграції рішень, вдосконалення бюджетування і підвищення ефективності знижок.

Якість прогнозу обсягу продажів визначає подальшу акуратність усього фінансового прогнозу і безпосередньо впливає на ризики списання продукції. Особливу вагу мають так звані промо-продажі, вироблені під певний прогноз стосовно клієнтів. Якщо прогноз неправильний, можуть виникнути надлишкові запаси продукції. Це болісно при роботі зі швидкопсувною продукцією, так як виникають великі ризики списань зіпсованої продукції. Зниження ризиків тут пов'язане з контролем стоків, управлінням знижками і точністю прогнозування. Необхідно детально планувати продаж і промо-бюджет, котрий показує усім учасникам процес планування витрат на промо-активність (просування продукції). Для цього проводяться зустрічі задіяних підрозділів: маркетингу, фінансів, продажів та ін.

Кожне підприємство має власний досвід щодо зниження витрат. Основними напрямами зниження витрат можуть бути:

1. Мотивація співробітників на пошук потенціалів зниження витрат в їхній сфері відповідальності. Наприклад, можна вводити спеціальні показники оцінки ефективності роботи відповідних груп персоналу (зниження залишків запасів, відсутність простоїв транспорту). Експерти різних підприємств підтверджують ефективність такого методу;

2. Перехід на електронні тендерні майданчики. Це дозволяє прибрати корупційну складову, отримати зниження цін. Експерти вказують на 16,5 % економії. Крім того, тендери дозволяють вибрати новий пул постачальників;

3. Перебудова й оптимізація кредитних портфелів;

4. Заохочення роботи в командах співробітників різних підрозділів, наприклад, пов'язаних із робочим капіталом (логістів, виробничників, збувальників);

5. Розробка відповідних показників ефективності;

6. Хеджування валютних ризиків різними інструментами;

7. Економія електроенергії.

У період непростих економічних умов треба зберігати найцінніші ресурси, кваліфікований персонал і шукати найбільш правильні та перспективні потенціали зниження витрат. Стратегічне управління витратами реалізовується завдяки таким стратегіям: оптимальних

витрат, лідерства за витратами, ринкової ніші або низьких витрат [5; 12].

Організацію управління витратами реалізує механізм управління через: ююджетування – розробка бюджетів, організація їх здійснення та їх контроль; аналіз витрат та собівартості – внутрішній і зовнішній моніторинг середовища підприємства, визначення відхилення витрат, факторів впливу; мотивацію і стимулювання зниження витрат – спонукання працівників до встановлених планових норм витрат і пошуків шляхів їх зниження, а саме головне аудит або моніторинг витрат – контроль за витратами, порівняння фактичного їх рівня із запланованим, визначення відхилень, усунення розбіжностей, оцінка ефективності здійснення витрат, коригувальні дії.

Зовнішні чинники охоплюють нормативне регулювання діяльності підприємства, систему оподаткування, умови і ставки кредитування, попит споживачів на продукцію підприємства.

До внутрішніх чинників впливу на процеси управління витратами відносять: масштаб діяльності, обсяг виробництва, асортименту продукції, цінову і збутову політику, вартість та ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів та виробничої потужності підприємства, технічний рівень виробництва, інноваційні технології, організацію виробництва і праці, рівень морального і фізичного зношення обладнання, кваліфікацію персоналу тощо. Ефективність господарювання переважно залежить від добре впорядкованого управління витратами підприємтва, тому постає необхідність дослідження відповідних концепцій із позиції аналізу основних їхніх складників та подальшого синтезу найбільш прийнятної для вітчизняних підприємств. Попередження економічно необґрунтованих витрат на початкових етапах виробництва повинно супроводжуватися вдалим менеджментом та базуватися на концепціях [13-14].

Вищевикладене дозволяє стверджувати, що концепція управління витратами становить основну ідею реалізації управлінських рішень стосовно формування й регулювання витрат, забезпечення ефективного використання ресурсів і капіталу підприємства відповідно до стратегічних та поточних цілей його розвитку. Із цією метою науковцями обґрунтовано низку концепцій (табл. 3.1.3).

Таблиця 3.1.3

Концепції управління витратами підприємства

№ п/	Концепції управління витратами	Час виникнення	Розробники
1	Концепція витрато утворюючих факторів	80-ті рр. XX ст.	Ж. Шерер, Е. Остер, Бр. Каплан, Дж. Дікін, М. Махер
2	Концепція доданої вартості	90-ті рр. XX ст.	Б.Стюарт, Д.Стерн
3	Концепція ланцюжка цінностей	80-ті рр. XX ст.	М. Портер
4	Концепція альтернативних витрат	80-ті рр. XX ст.	Ф. Визер, Д. Грін, Г. Давенпорт
5	Концепція трансакційних витрат	60-70-ті рр. XX	Р. Коуз, О. Уільямсон
6	Концепція ABC (activity based costing)	80-90-ті рр. XX ст.	Р. Купер, Р. Каплан
7	Концепція стратегічного позиціонування	90-ті рр. XX ст.	Дж. Шанк, В. Говіндараджан
8	Концепція стратегічного управління витратами SCM (strategic cost management)	90-ті рр. XX ст.	Дж. Шанк, В. Говіндараджан
9	Концепція життєвого циклу продукції LCC (lifecycle costing) або TLCC (total-life-cycle costing)	60-ті рр. XX ст.	Міністерство оборони США
10	Концепція цільової собівартості (Target costing)	60-ті рр. XX ст.	Т. Хіромото, корпорація Toyota
11	Концепція кайзен-костингу	80-ті рр. XX ст.	Я. Монден, С. Ікута та ін.
12	Концепція ощадливого виробництва (lean production)	50-ті рр. XX ст.	Т. Оно, корпорація Toyota
13	Бенчмаркінг витрат	70-ті рр. XX ст.	Корпорація Xerox
14	«Енвайронментал костинг» (environmental costing) або Environmental Cost Management	90-ті рр. XX ст.	Міністерство охорони навколишнього середовища Німеччини
15	Концепція управління конкурентоспроможними	80-ті рр. XX ст.	М. Портер
16	Концепція витрат, що пов’язана з якістю	1956 р.	А. Фейгенбаум

Першою концепцією наукового визначення сутності поняття «управління витратами» стала концепція витратоутворюючих факторів, основна ідея якої полягає тому, що на витрати впливають фактори, як структурні, так і функціональні. Структурними вважаються масштаб діяльності, кількість інвестицій тощо.

Концепція альтернативних витрат основана на базі будь-якого фінансового рішення, котре формується шляхом порівняння альтернативних витрат, при цьому вибір якогось рішення є відмовою від інших альтернативних варіантів. Альтернативні витрати – це ціна шансу або ціна втрачених можливостей, вони є сумою можливої економії, отриманої підприємством, замість іншого варіанту споживання ресурсів.

Основною ідеєю концепції трансакційних витрат є та, що існують виробничі та трансакційні витрати. Базою концепції є економічні угоди, операції, взаємодії, трансакції, витрати щодо здійснення яких є трансакційними. До цих витрат належать витрати формування через накопичення та обробку інформації, проведення переговорів, контроль та юридичний захист виконання контрактів.

Концепція АВС створена на основі того, що товар не є підставою формування витрат, а становить результат операцій, через які формуються витрати.

У межах SCM (Strategic Cost) ефективне управління витратами вимагає більш широкого розгляду і виходу за межі конкретної фірми.

Стратегічне управління витратами акцентує увагу на процесах, що відбуваються за межами фірми, і кожна фірма розглядається в контексті загального ланцюга видів діяльності, що створюють цінність. Це дозволяє знаходити резерви збільшення ефективності поза фірмою, використовуючи в своїх інтересах зв’язки з постачальниками і споживачами. Використання зв’язків із клієнтами є ключовою ідеєю, що покладена в основу розрахунку витрат за повний термін служби. Проєктування виробу у такий спосіб, щоб знизити витрати клієнта після його покупки, може стати основною зброєю при завоюванні переваги в конкуренції.

Також важливим є зв’язок із постачальниками. Якість їхньої продукції і витрати на її виробництво впливають на загальні витрати компанії. Координація між фірмою і її постачальниками дозволяє забезпечити своєчасну поставку. Концепція стратегічного позиціонування передбачає усвідомлене застосування даних управлінського обліку. У стратегічному управлінні витратами роль аналізу витрат може сильно змінюватися залежно від того, який шлях конкурентної боротьби вибирається фірмою.

Оскільки диференціація і лідерство на основі витрат засновані на різних управлінських підходах, вони припускають також різні перспективи аналізу. Для компанії, що здійснює стратегію лідерства на основі витрат у розвиненому торговому бізнесі, підвищена увага до калькуляції нормативних витрат буде важливим постійним інструментом.

В умовах високої конкуренції бухгалтерам фірми необхідно постійно відслідковувати рівень витрат, зводячи їх до мінімуму. Але для підприємства, яке притримується стратегії диференціації продукції на керованому ринку, ретельно сплановані витрати виробництва можуть бути менш важливими. На перший план у таких випадках виходять зовсім інші витрати (моніторинг ефективності досліджень і розробок). Тому різні стратегії вимагають різних поглядів на витрати, незважаючи на те, що інформація про витрати в тій чи іншій формі важлива для всіх компаній.

Таким чином, управлінський облік повинен бути адаптований до реальних діловим потреб конкретної фірми (керуючий персонал має звертати увагу на витрати, що є важливимидля реалізації вибраної стратегії).

У свою чергу, «Концепція витратоутворюючих факторів» передбачає, що вартість визначається багатьма факторами, що впливають один на одного. Розуміння поведінки витрат означає розуміння складної взаємодії набору факторів, що визначають витрати, яке існує в кожній конкретній ситуації.

Згідно запропонованої концепції, список витратоутворюючих факторів розбивається на дві категорії.

Першу складають структурні фактори. З погляду структурних факторів для фірм існує принаймні п’ять стратегічних варіантів для вибору, пов’язаних із економічною структурою, котра керує положенням витрат для будь-якої групи продукції: масштаб (наскільки великими є інвестиції для виробництва, досліджень і маркетингових ресурсів); діапазон (яким є ступінь вертикальної інтеграції фірми з постачальниками і каналами розподілу продукції); досвід (наскільки відпрацьовані всередині фірми всі етапи процесу виробництва продукції); технологія (які технології використовуються на кожній стадії ланцюжка витрат фірми); складність (комплексність) (наскільки широким є асортимент виробів або послуг).

Друга категорія витратоутворюючих факторів – це функціональні фактори (пов’язані зі здатністю фірми успішно функціонувати). Вони можуть пропорційно порівнюватися з показниками діяльності.

Порівняно зі структурними факторами, де поряд із економією масштабу виробництва існує і зворотний ефект – неекономічність, для кожного з функціональних факторів «більше» завжди означає «краще».

Перелік функціональних факторів містить принаймні такі:

1) залучення робочої сили – концепція прийняття працівниками на себе зобов'язань із постійного удосконалення (ця система мотивації робочого персоналу дозволяє збільшити продуктивність праці, зменшуючи витрати на зарплату робітників);

2) комплексне управління якістю – переконання і досягнення, пов'язані з якістю продукції і виробничих процесів;

3) використання потужностей – вибір із наявних опцій на підставі заводських характеристик. Розширення використання потужностей розподіляє непрямі й загальні витрати на більшу кількість продукції і підвищує ефективність використання активів компанії;

4) ефективність планування заводу – зменшує час, необхідний для виготовлення продукції, і витрати на внутрішню логістику фірми. Цей фактор передбачає такі варіанти, як:

– конфігурація продукції (чи ефективний той чи інший проєкт або розрахунок?);

– використання зв'язків із постачальниками та/або замовниками в контексті ланцюжка витрат фірми. Дані зв'язку дозволяють фірмі знизити багато витрат, такі як витрати на закупівлю і транспортування сировини, витрати на реалізацію та ін.

Для аналізу факторів, що визначають витрати, необхідно враховувати такі моменти:

1. Для стратегічного аналізу обсяг виробництва зазвичай пояснює поведінку витрат;

2. У стратегічному сенсі більш корисно пояснити положення за витратами, ґрунтуючись на тих факторах, що сформують конкурентоспроможну позицію конкретної фірми;

3. Не всі стратегічно визначальні чинники є однаково важливими, але деякі з них, імовірно, дуже важливі в кожному конкретному випадку;

4. Для кожного фактора витрат існує конкретна система аналізу витрат, що є дуже важливою для розуміння позиціонування тієї чи іншої фірми.

Активне управління факторами допоможе скоротити витрати підприємства, досягти конкурентної переваги. Таким чином, стратегічне управління витратами – це сучасний і потужний інструмент управління та контролю витрат.

Незважаючи на те, що багато підходів щодо цього методу сильно відрізняються від традиційного управлінського обліку, він ґрунтується на елементах стратегічного менеджменту і не є чимось абсолютно новим.

Проте підхід SCM найімовірніше є підходом із більш широким охопленням, аніж відмінним методом.

Залежно від фази циклу використовуються різні методи управління. Це таргет-костинг для першого етапу (циклу досліджень, розробок та проєктувань), система «стандарт-кост» або «кайзен-кост» – для другого (виробничого циклу) та система «стандарт-кост» – для третього етапу (циклу післяпродажного обслуговування, виведення з ринку та утилізації).

Таким чином, концепція LCC (TLCC) розширює межу традиційного підходу до управління витратами через можливість оцінювання та врахування витрат на весь період існування продукції, визначення, чи дає змогу прибуток від продукції під час виробництва покривати витрати інших етапів [20; 21].

Кайзен-костинг використовують паралельно з таргет-костингом через вирішення практично однакового завдання – зниження рівня окремих статей витрат і собівартості кінцевого продукту до деякого прийнятного рівня.

Таргет-костинг вирішує це завдання на стадії планування і розробки продукту, кайзен-костинг – на стадії виробництва [20; 21].

Концепція ощадливого виробництва (lean production) – це система організації і управління розробленням продукту, виробництвом, відносинами з постачальниками і споживачами за умови, що продукт виготовлено відповідно до запитів покупців, мінімальними затратами порівняно з серійним виробництвом.

Бенчмаркінг витрат – це процес виявлення, дослідження, запозичення та адаптації передового досвіду підприємств-конкурентів із метою зниження загального рівня витрат.

Концепція «енвайронментал костинг» (environmental costing) сконцентрована на моніторингу та можливостях запобігти екологічним витратам. Ця концепція враховує вибір постачальників, філософію і практику взаємодії з середовищем, що узгоджується з філософією та практикою покупця, утилізацію відходів та виведення продукту з ринку, його утилізацію.

Концепція управління конкурентоспроможними витратами базується на положенні, що для забезпечення низьких витрат підприємству потрібно випереджати конкурентів у володінні ринком.

Концепція витрат якості зорієнтована на зниження витрат поліпшення управління якістю, що допомагає отримати відповідні конкурентні переваги.

У висновку варто зазначити, що при побудові нової або ж модернізації вже існуючої системи управління вибір інструментів і методів має бути обґрунтованим та обов'язково враховувати специфіку діяльності організації, відповідати поставленим стратегічним цілям і завданням у межах управління витратами.

Проаналізовані концепції управління витратами розглядають головні напрями підвищення ефективності управління витратами підприємств, котре стає неможливим без комплексного використання окремих їхніх положень. У ході дослідження представленої низки концепцій було виявлено, що в практичній діяльності підприємств застосовуються певні комбінації концепцій (кайзен-костинг поряд із таргет-костингом), деякі з них є синтезом двох або більше концепцій.

Список використаних джерел:

1. Артамонова Н. С., Доба Н. М. Впровадження сучасних методів управління витратами задля забезпечення конкурентних переваг. *Економіка: реалії часу.* 2013. № 3 (8). С. 16–21.

1. Бєляєва Н. С. Адаптація концепції стратегічного управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка.* 2013. Вип. 23. С. 200–204.

2. Борисюк І.О., Семеняка Я. В. Формування системи управління витратами підприємства. *Modern economics*. 2017. № 6. С. 15–23.

3. Боркун А. І., Занора В. О., Сьомка Г. О. Управління виробничо-технологічними витратами машинобудівних підприємств на енергоресурси. *Управління розвитком складних систем*. 2013. Вип. 15. С. 156–160.

4. Брінь П. В., Прохоренко О. В., Ковшик В. І. Організація оцінки результативності інформаційної системи управління логістичними витратами. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2018. № 7. С. 23–30.

5. Ващенко Є. А., Олійник Н. М., Макаренко С. М. Сучасні методи управління витратами та їх особливості. *Соціально-гуманітарний вісник.* 2018. Вип. 22. С. 58–59.

6. Волошина В. В. Організація управління витратами операційної діяльності харчових підприємств за центрами витрат та центрами відповідальності. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2016. № 1. С. 331–

343.

7. Горошкова Л. А., Волков В. П. Вплив інноваційної активності підприємств на економічну безпеку підприємств машинобудівної галузі України. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки.* 2016. № 4. С.128–136.

8. Єгоращенко І. В. Управління витратами за допомогою оптимізації логістичної системи агропромислового підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 3 (2). С. 39–44.

9. Загарій В. К., Мельнік К. В. Особливості обліку та управління витратами на підприємствах: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Менеджер*. 2018. № 2. С. 157–163.

10. Задорожнюк В. Ю. Концептуальні підходи до управління витратами промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2014. № 1. С. 7–13.

11. Захожав В. Б., Черняєва О. О. Обґрунтування змістовних компонентів інтегрованої інформаційної системи управління витратами промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право.* 2017. № 9 (1). С. 43–47.

12. Іванов М. В. Концептуальні засади управління витратами на стадії їх формування. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9 (1). С. 81–86.

13. Коваленко О. В., Андрєєва Ю. В., Колосов А. М. Удосконалення системи управління витратами промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2015. № 3 (2). С. 24–27.

14. Когут У. І., Горбаль Н. І., Вільгуцька Р. Б. Антикризове управління витратами підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2017. № 2. С. 197–206.

15. Колінько Н. І. Таргет-костинг як перспективний метод інституційного забезпечення управління витратами виробництва. *Інтелект XXI.* 2018. № 6. С. 69–72.

16. Колісник Г. М., Штулер Г. Г. Обґрунтування оптимальної моделі управління витратами в умовах кошторисного обліку, планування та калькулювання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка.* 2015. Вип. 1(2). С. 158–160.

17. Колмаков О. М., Білоножко М. М. Основні аспекти процесу формування та активізації механізму управління витратами сільськогосподарських підприємств у позаштатних ситуаціях. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 68–72.

18. Костакова Л. Д. Модель формування та функціонування системи управління витратами на гірничо-збагачувальних підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право.* 2017. № 6. С. 26–28.

19. Костакова Л. Д. Структуризація концепцій управління витратами. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 1. С. 12–15.

20. Остапенко Т. М. Аутсорсинг як одна із форм організації контролінгу витрат. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки.* 2014. Вип. 5 (2). С. 221–225.

21. Остапенко Т. М. Інтерпретація прямих та непрямих витрат для цілей калькулювання. *Економіка. Управління. Інновації.* 2013. Вип. № 2 (10). С. 57–63.

22. Пилипенко А. А. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами підприємств та їх об'єднань : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ. 2011. 344 с.

23. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text.

24. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку : наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text.

25. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку : наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text.

26. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text.

***Тетяна АЛЬОШИНА**, кандидат економічних наук, доцент*

3.2. Особливості формування ринку праці регіону: теоретичний аспект

Розвиток національної економіки в умовах криз залежить від багатьох чинників, провідне місце з-поміж яких посідають тенденції генези ринку праці, гнучкість і адаптивність останнього. В основі ринку праці лежить система соціально-економічних відносин, що демонструють особливості реалізації права на працю в сучасних умовах ринкової трансформації.

Процес формування ринку відображає потреби економіки в цілому та кожного окремого регіону; він тісно пов'язаний із виробничою сферою як джерело кваліфікованих кадрів для існуючих та новостворених робочих місць задля забезпечення балансу попиту та пропозиції на ринку.

Регіональний ринок праці є невід'ємною складовою національного ринку праці. При цьому регіональному ринку праці притаманні всі риси національного; він являє собою механізм взаємодії робочої сили із засобами виробництва. Головною умовою функціонування регіонального ринку праці є забезпечення балансу між попитом та пропозицією з метою задоволення потреб усіх суб'єктів господарювання у кваліфікованій робочій силі.

Відповідно до класичного визначення ринку праці останній є складною та динамічною системою, що тісно пов'язана з іншими ринками національної економіки (землі, капіталу, житла, товарів, послуг тощо).

Аналіз сучасної наукової літератури щодо такої дефініції, як «ринок праці», свідчить про численні трактування сутності цього поняття, що одночасно і відрізняються, і гармонійно доповнюють одне одного.

Перші спроби теоретичного обґрунтування сутності ринку праці зробив А. Сміт ще у XVIII ст. Подальшого розвитку відповідна категорія знайшла у працях неокласиків.

Пізніше категорію «ринок праці» було розглянуто крізь призму відтворення та теорію трудової вартості К. Маркса, а на початку XX ст. були досліджені засади регулювання ринку праці, які знайшли своє відображення в роботах таких вчених, як Дж. Кейнс, С. Ліппман, Дж. Стилгер.

Представники сучасної науки вивчають ринок праці у різних аспектах та розглядають останній через його сутнісні характеристики, етапи формування, попит та пропозицію на відповідному ринку, а також його регулювання. Слід зазначити, що незважаючи на різноманітність поглядів, не існує єдиного підходу до трактування відповідного поняття, що пояснює актуальність досліджуваної проблематики.

Складність сутності поняття «ринок праці» полягає у тому, що останнє ототожнюється вченими з такими категоріями, як «ринок робочої сили» та «ринок трудових ресурсів».

Погоджуємося з авторами О. Карпій та С. Качмар [1], які стверджують, що праця є функціональною здатністю до праці, робоча сила є потенційною здатністю працювати, трудові ресурси є сукупною здатністю до праці, що свідчить про те, що відповідні дві категорії є субкатегоріями досліджуваного поняття.

Науковці розглядають ринок праці як сферу обігу специфічного товару «робоча сила», як систему відносин із приводу купівлі-продажу робочої сили, як баланс попиту і пропозиції робочої сили, як механізм та інститут взаємодії суб'єктів ринку тощо.

В. Горбунов розглядає ринок праці як сферу обігу та купівлі-продажу робочої сили, що поєднує речові і людські чинники виробництва, підтримує їхню збалансованість в умовах різноманітності форм власності на засоби виробництва й переважного права громадян розпоряджатися власною робочою силою і здібностями [2].

Е. Лібанова характеризує ринок праці як систему суспільних відносин, юридичних норм та інститутів, що забезпечує нормальне відтворення й ефективне використання праці, відповідає кількісним і якісним характеристикам та винагороджується відповідною мірою [3].

З позиції системи ринок праці також досліджують вчені С. Герчанівська, Н. Петренко, О. Качмар, які стверджують, що ринок праці є складною, динамічною системою суспільних, економічних, правових відносин щодо узгодження інтересів ринкових суб'єктів у сфері попиту та пропозиції робочої сили [4].

О. Таршина аналізує ринок праці як систему відносин, шо формується між роботодавцями (власниками засобів виробництва) та найманими робітниками (власниками робочої сили) на вартісній основі щодо задоволення попиту та пропозиції на ринку функціонування відповідних суб'єктів [5].

Вчені М. Головко та В. Пастухов розглядають ринок праці через баланс ключових категорій ринку праці, а саме попиту та пропозиції робочої сили [6].

А. Горілий стверджує, що ринок праці є механізмом забезпечення роботою працівників та координування рішень у сфері зайнятості [7].

Найбільш об'ємне визначення ринку праці надає вчений В. Петюх, який описує сутність поняття «ринок праці» як сукупність усіх попередніх поглядів та висвітлює досліджувану категорію як систему соціально-економічних відносин та систему механізмів.

Автор стверджує, що ринок, як система соціально-економічних відносин, має товарний характер, фази відтворення, ринкову кон'юнктуру, що регулюється правовими, морально-етичними нормами та національними традиціями.

Інший підхід автора полягає у визначенні ринку праці як системи механізмів, що регулюють систему купівлі-продажу робочої сили, систему забезпечення зайнятості всього населення, систему формування та розвитку робочої сили, систему узгодження попиту та пропозиції робочої сили тощо [8, с. 14].

Узагальнюючи існуючі підходи щодо визначення сутності поняття «ринок праці», необхідно зазначити, що всі запропоновані визначення висвітлюють його сутність з огляду на різні аспекти функціонування останнього.

Окремим напрямом є територіальний або просторовий аспект дослідження ринку праці, що передбачає формування трудових відносин у просторі під впливом суспільно-географічних чинників.

Б. Ворвинець вважає, що до ринку праці доречно використовувати територіальний аспект і виокремлює три рівні його дослідження [10, с. 91]: мікрорівень, мезорівень та макрорівень:

– на мікрорівні ринок праці розглядається в межах окремого підприємства із фокусом на вивченні питань організації, планування, стимулювання та використання різної за видами, змістом і характером праці персоналу;

– на мезорівні зазвичай вивчають територіальні особливості ринку праці у межах просторової господарської системи при їхній взаємодії з регіональними органами управління та через збалансування попиту та пропозиції робочої сили;

– на макрорівні вивчається стан та тенденції розвитку зайнятості та безробіття в країні з метою розробки стратегічної соціально-трудової політики держави та її регулювання.

Відповідно до територіального аспекту ринок праці розглядається як структура, в якій можна виділити окремі територіальні одиниці або регіони.

Незважаючи на наявність у науковій літературі різноманітних

визначень регіонального ринку праці, найпоширенішими є два підходи.

Прихильники першого вважають, що регіональний ринок праці необхідно розглядати як процеси та механізми працевлаштування.

Прихильники другого підходу стверджують, що під регіональним ринком праці доречно розуміти систему суспільних відносин, соціальних норм та інститутів, що забезпечують відтворення, обмін та використання робочої сили у відповідному регіоні [11].

Різноманітність підходів до визначення поняття «ринок праці» обумовлюють різноманітність поглядів щодо елементів ринку, котрі визначають його структуру.

Автори В. Васильченко та П. Василенко визначають структуру ринку праці через елементи, що забезпечують його функціонування. На думку зазначених авторів, до структурних елементів ринку праці належать товар «робочої сили», ціна (заробітна плата), а також елементи формування рівноваги – попит та пропозиція [9, с. 21].

В. Петюх дещо розширює склад структурних елементів ринку праці та крім попиту, пропозиції і ціни на робочу силу включає в свій перелік як один із елементів конкуренцію [8, с. 36–37].

Відповідно до думки Е. Лібанової до основних елементів ринку праці, крім попиту і пропозиції, ціни робочої сили і конкуренції, слід також відносити кон'юнктуру, вартість робочої сили та її резерв [3, с. 21].

Є. Качан, В. Брич, О. Дяків та інші науковці зазначають, що елементами ринку праці виступають: товар, попит, пропозиція та ціна робочої сили [12, с .274].

У своїй роботі О. Палиця наводить перелік компонентів ринку праці, що визначають його структуру. На думку автора, до основних компонентів ринку праці доречно віднести: «товар, який пропонує ринок праці (розумові та фізичні здатності працівника, що можуть бути використані для виробництва товарів і послуг); пропозицію і попит на робочу силу; вартість і ціну робочої сили» [13, с.107].

Група авторів: А. Колот, О. Грішнова, О. Герасименко – кардинально змінює уявлення про структурні елементи ринку праці, визначаючи його процес або динамічну модель та вважаючи, що складниками ринку праці є вхід (спосіб залучення індивідуальної праці до процесу виробництва), процес (спосіб координації та використання праці) та вихід (спосіб оцінки праці та винагороди працівника) [14].

Оскільки регіональний ринок праці має свої специфічні властивості, його сутність можна розкрити лише через теоретичне узагальнення його характерних ознак, суб'єктів, об'єктів, а також механізмів взаємодії та регулювання, що реалізуються у процесі

формування ринку праці регіону.

Аналіз літературних джерел відповідної тематики дозволив визначити елементи (компоненти) регіонального ринку праці, а саме:

- об’єкти (предмети) ринкових відносин;
- суб’єкти (елементи) ринку;
- ринковий механізм;
- інфраструктура ринку праці;
- державне регулювання (рис. 3.2.1.) [15].

Провідні вчені, які вивчають ринок праці, висловлюють різноманітні думки щодо об’єкта ринку праці. Більшість дослідників стверджують, що ринок праці є ресурсним, а тому об’єкт такого ринку становить праця як особливий ресурс, що невіддільний від власника. У науковій літературі класичним є визначення таких елементів об’єкта ринку праці, як праця, послуги праці або робоча сила.

Як відомо, праця – це ресурс, невіддільним від людини, а тому об’єктом ринку праці є функціонуюча здатність до праці чи функціонуюча робоча сила, котра, у свою чергу, демонструє сукупність фізичних та духовних здібностей, компетенцій та творчих ідей особистості, що використовуються останньою у процесі створення благ і послуг [16-17].

Рис. 3.2.1. Елементи ринку праці

Відповідно, до об'єктів (предметів) ринкових відносин доречно віднести саму працю, робочі місця, інформацію, ідеї.

Щодо об'єкта регіонального ринку праці, то ним слід вважати всю сукупність праці (котру можуть запропонувати працівники) та всю сукупність робочих місць та інформаційних ресурсів, представлених у межах відповідного регіону.

До суб'єктів ринку праці регіону зазвичай відносять державу, роботодавців, найманих працівників та посередників [14, с. 108].

За рахунок взаємодії суб'єктів на ринку праці відбувається взаємодія відповідних учасників, оскільки працівники є власниками робочої сили і продавцями власних послуг праці. У свою чергу, підприємці є власниками капіталу і покупцями відповідних послуг праці. Регулювання взаємодії учасників ринку праці здійснюється організаціями найманих працівників та роботодавців, а також державою, котра виконує певні функції щодо регулювання відносин між ними.

Роботодавцями на ринку праці є юридичні і фізичні особи, а саме акціонерні товариства, громадські організації, приватні підприємства, спільні підприємства, приватні підприємці або державні підприємства, що функціонують у межах регіону як колективний підприємець та використовують у своїй господарській діяльності працю найманих працівників [1; 14, с. 108; 16].

Наймані працівники – це працездатне населення регіону, яке має кількісні та якісні характеристики, працює за наймом за визначену трудовим договором оплату [1].

Держава як суб'єкт ринку праці регіону представлена державними, регіональними органами влади та органами місцевого самоврядування [18, с. 185].

Посередники на ринку праці є механізмом, що регулює взаємовідносини між роботодавцями та потенційними працівниками з приводу працевлаштування, ціни робочої сили, умов праці, підготовки і перепідготовки працівників [8].

Ринку праці регіону, як і будь-якому іншому ринку, притаманний ринковий механізм, рушійною силою якого є наявність попиту та пропозиції, а відповідність пропозиції та попиту забезпечує стан ринкової рівноваги. Ринковий механізм як регулятор ринкової економіки поєднує попит, пропозицію, ціну та конкуренцію.

Саме тому важливими елементами, що характеризують ринок праці, є попит та пропозиція, котрі у кількісному та якісному аспекті характеризують розвиток регіону.

У науковій літературі попит розглядається як загальна потреба економіки в робочій силі, що відображає обсяги та структуру потреб із боку всіх суб'єктів господарювання країни чи регіону [4].

Попит на регіональному ринку є сукупною платоспроможною потребою у робочій силі, що визначається обсягом і структурою виробництва регіону, рівнем продуктивності праці, кон'юнктурою взаємопов'язаних із ним ринків капіталів, товарів і послуг, ціною робочої сили, а також правовими нормами. Тобто попит на робочу силу формують роботодавці, які приймають рішення щодо найму.

В. Васильченко розглядає попит у вузькому та широкому аспектах, через індивідуальний та сукупний попит. На думку автора, під індивідуальним попитом розуміють платоспроможний попит визначеного підприємства на робочу силу відповідної кваліфікації.

Під сукупним попитом автор розуміє потребу визначеного регіону у загальній кількісті робітників, службовців та спеціалістів на заміщення вакантних посад [9].

Альтернативною є думка авторів, які стверджують, що попит на робочу силу характеризується не тільки кількістю, а і якістю вільних робочих місць, що потребують заповнення [3, с. 22].

Пропозицію на ринку праці регіону формують різні групи працездатного населення, що потребують отримання роботи за наймом та пропонують свою здатність до праці в обмін на фонд життєвих благ та джерел існування.

Виділяють індивідуальну та сукупну пропозицію праці. Індивідуальна пропозиція праці відображає пропозицію окремого індивіда, який виявляє бажання працювати за наймом у певний проміжок часу за певну оплату власної праці. Сукупну або ринкову пропозицію праці характеризує сукупна чисельність усіх працездатних осіб регіону з урахуванням їхньої статі, віку, освіти, професії та кваліфікації.

Співвідношення попиту та пропозиції на ринку праці регіону визначається його кон'юнктурою, що характеризується співвідношенням відповідних показників на конкретний момент часу та визначає ставку заробітної плати на конкретні види робіт та рівень зайнятості.

В економічній літературі виділяють три типи кон'юнктури:

– працедефіцитна кон'юнктура ринку, що характеризується нестачею пропозиції праці;

– праценадлишкова кон'юнктура ринку, що характеризується великою кількістю безробітних та надлишком пропозиції праці;

– рівноважна кон'юнктура ринку, що характеризується повною відповідністю попиту та пропозиції праці.

Ціна або вартість робочої сили – це розмір фактичних видатків підприємця на утримання працівника [20]. Основою формування вартості робочої сили є витрати на робочу силу.

Функціонування ринку праці та поведінка всіх його учасників залежать від характеру конкуренції, що існує на цьому ринку. Конкуренція на ринку праці тісно пов'язана з попитом та пропозицією. Конкуренція у межах пропозиції на ринку праці виникає між зайнятими та безробітними за отримання робочих місць, а також між працюючими кваліфікованими працівниками – за більш оплачувані робочі місця.

Предметом конкуренції у цьому випадку є можливість запропонувати такий набір компетенцій, який дозволяє виконувати роботу більш якісно. Конкуренція у межах попиту виникає між підприємцями за можливість залучення на підприємство працівників із більшим досвідом та рівнем кваліфікації [21].

Отже, конкуренція на ринку праці ведеться між усіма суб'єктами ринку:

– наймані працівники конкурують за робочі місця та посади;

– роботодавці конкурують за співробітників необхідної кваліфікації;

– роботодавці та працівники (або за допомогою профспілок) конкурують за умови найму тощо.

Забезпечення взаємодії елементів відбувається за рахунок відповідної ринкової інфраструктури.

Інфраструктурою ринку праці регіону називають сукупність об'єктів, що забезпечують функціонування ринку праці, а саме регулюють відносини між роботодавцями і працівниками з приводу зайнятості, оплати праці, вирішення трудових конфліктів, управління міграційними процесами в країні [22].

Щодо інфраструктурних елементів, котрі функціонують на ринку праці, то цілком поділяємо думку науковців, які пропонують виділяти два їхні рівні, а саме:

– перший – безпосередньо змінює попит та пропозицію і впливає на їхню зустріч;

– другий – націлений на регулювання процесів, що відбуваються на ринку праці.

До елементів першого рівня інфраструктурних посередників належать:

– державна служба зайнятості;

– агентства з працевлаштування;
– рекрутингові фірми;
– агентства з лізингу персоналу;
– консалтингові фірми;
– освітні установи (у тому числі тренінгові фірми);
– організації, що займаються науково-дослідною та маркетинговою діяльністю у сфері праці.

До елементів другого рівня належать:
– Міжнародна організація праці;
– національні міністерства праці (чи їхні аналоги);
– міжнародні й національні асоціації посередників, конфедерації профспілок та роботодавців.

Ринок праці, як і будь-який інший ринок, потребує регулювання. Сам термін «регулювання» походить від латинського слова «regulare» та означає підпорядковувати відповідному порядку, правилу, упорядковувати.

Більшість науковців стверджує, що регулювання ринку праці являє собою гармонійне поєднання ринкового механізму, саморегулювання економічних процесів та системи заходів державного регулювання.

Державне регулювання ринку праці є системою правових норм та заходів держави щодо ефективного функціонування відповідного ринку у сфері зайнятості, нормування умов праці та раціонального використання робочої сили [23].

Здійснення заходів державного регулювання потребує дієвих механізмів. Термін «механізм» походить від грецького слова «mechane», що означає «система тіл». У загальному розумінні під механізмом необхідно розуміти «сукупність процесів, прийомів, методів, підходів, за допомогою яких відбувається рух всієї системи і здійснюється досягнення певної мети» [24].

Поняття «механізм» характеризує перебіг ринкових процесів, поглиблено демонструє характер, динаміку та засоби переходу системи від одного стану до іншого.

Механізм регулювання ринку праці – це сукупність нормативних, законодавчих чи колективно-договірних актів, котрими керуються партнери при реалізації політики зайнятості [25].

Автор М. І. Круглова характеризує регулювання ринку праці як «комплексний механізм державного управління», який, на думку автора, є сукупністю «інструментів впливу держави на забезпечення узгодженості інтересів учасників державного управління» [26].

Н. Єсінова в своїх дослідженнях зазначає, що під механізмами регулювання ринку праці доречно розуміти сукупність заходів і спеціальних інститутів, за допомогою яких держава здійснює свій вплив на ринок праці [28].

Більшість авторів стверджують, що механізм державного регулювання доречно розглядати як сукупність методів та інструментів, що виконують взаємопов'язуючі функції стосовно забезпечення безперервного ефективного впливу держави на підвищення функціонування економіки [27].

У науковій літературі представлені різноманітні класифікації механізмів регулювання ринку праці. На нашу думку, найбільш універсальний підхід пропонує саме науковець Н. Єсінова, яка надає розширену класифікацію механізмів регулювання ринку праці, що представлена у табл. 3.2.1 [28].

Таблиця 3.2.1

Класифікація механізмів регулювання ринку праці

№ з/п	Ознака	Характеристики
1.	За масштабами впливу	– загальні механізми (вплив на усе працездатне населення); – селективні механізми (вплив на окремі групи працездатного населення).
2	За способом впливу	– прямі або регулюючі механізми, що безпосередньо спрямовані на створення додаткових робочих місць, установлення мінімальної заробітної плати, регламентацію робочого часу; – непрямі механізми, що впливають на ринок робочої сили за допомогою зміни умов господарювання шляхом здійснення державою відповідної податкової, грошово-кредитної, інвестиційної та бюджетної політики.
3	За типом впливу	– активні механізми, що спрямовані на підвищення професійної та регіональної мобільності працездатних осіб, збереження й підвищення рівня зайнятості на підприємствах; – пасивні механізми, до яких належать різноманітні види виплат допомоги по безробіттю.
4	За змістом	– економічні механізми, що охоплюють надання кредитів, субсидій, пільг і дотацій підприємцям, регулювання рівня податку та відсотка;

		– адміністративні механізми, до яких належать законодавчі акти, що регламентують робочий час, пенсійний вік, обмеження імміграції; – ідеологічні механізми, що спрямовані на формування суспільної думки.
5	За об'єктом впливу	– механізми, спрямовані на кількісні параметри (динаміка співвідношення попиту та пропозиції робочої сили); – механізми, спрямовані на якісні характеристики (рівень освіти і професійної підготовки, територіально- галузевої структури); – механізми, що враховують організаційний аспект ринку праці.

Механізм регулювання ринку праці передбачає певну мету, суб'єктів, об'єктів, принципи, методи (засоби) та інструменти державного впливу.

Метою регулювання ринку праці є визначення пропорцій державного регулювання, саморегулювання та договірного регулювання ринку праці, а саме міри втручання держави для вирішення питань щодо зайнятості населення та соціального захисту населення від безробіття.

До суб'єктів регулювання на ринку праці відносять державні установи, організації та посадових осіб, які безпосередньо формують державну політику та здійснюють регулювальний вплив на процеси у сфері трудових відносин та взаємодії на ринку праці.

Об'єктом регулювання ринку праці є соціально-трудові відносини, що виникають між працівниками та роботодавцями у межах діючого законодавства України.

До принципів державного регулювання ринку праці доречно віднести наступні [28; 30; 31; 32]:

– регулювання законності дій усіх суб'єктів ринку праці;
– контроль із боку держави при взаємодії суб'єктів ринку праці;
– контроль та регулювання ринку праці;
– забезпечення гарантій і свобод громадян;
– забезпечення соціального захисту і соціального забезпечення громадян;
– регулювання та забезпечення продуктивної зайнятості;
– гармонізація взаємовідносин між вільнонайманими працівниками, роботодавцями та суспільством;
– виконання міжнародних стандартів у сфері праці;

– забезпечення продуктивності співпраці держави з профспілками, роботодавцями та громадськістю при розробці програм та заходів щодо забезпечення зайнятості населення.

Під методами регулювання ринку праці розуміють сукупність заходів, що їх здійснюють уповноважені органи щодо ефективного розвитку та функціонування ринку праці.

У науковій літературі визначаються різноманітні методи регулювання ринку праці. Класифікація методів представлена на рис. 3.2.2.

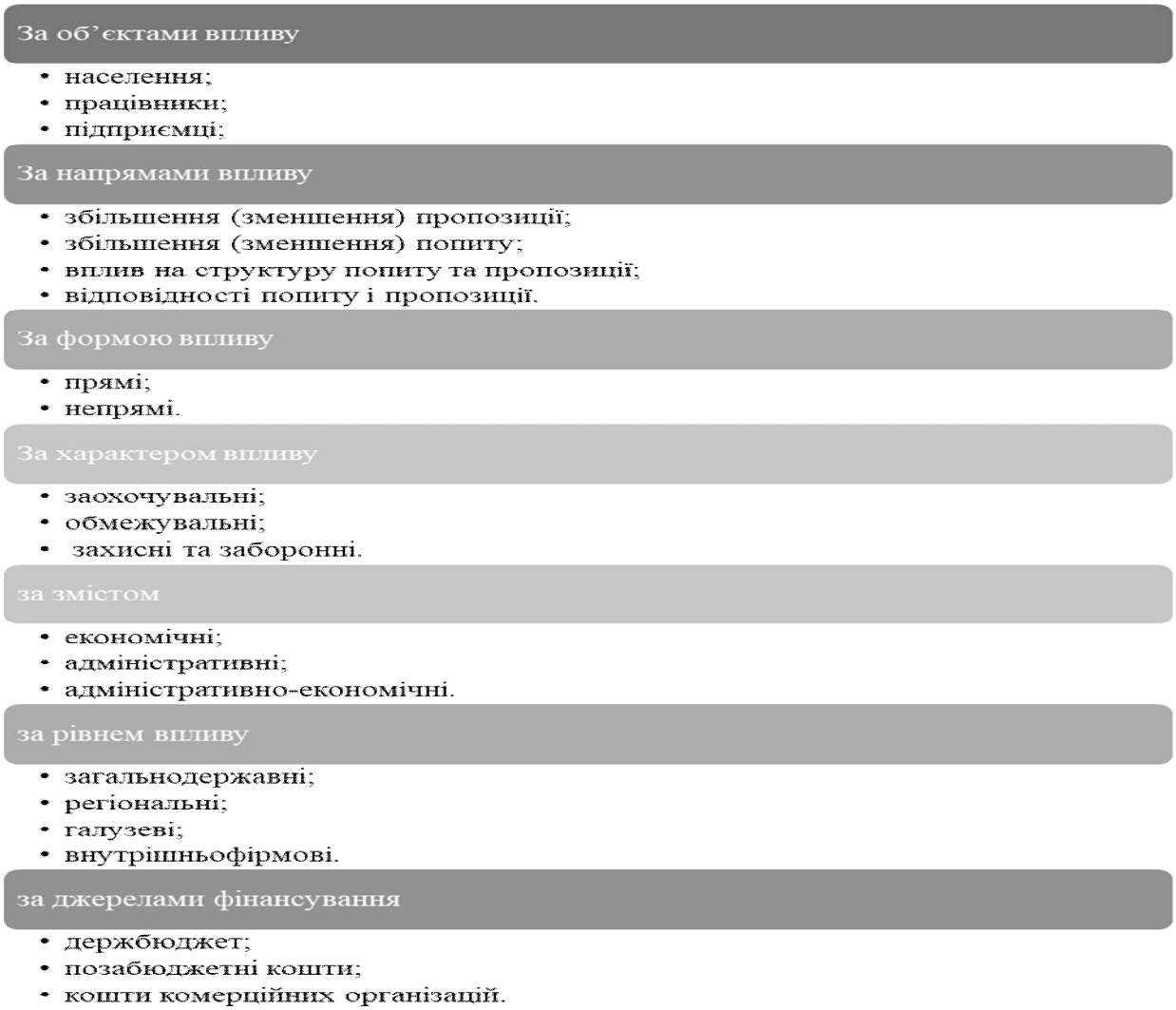

Рис. 3.2.2. Класифікація методів регулювання ринку праці*

*Джерело: систематизовано автором на основі [28; 30; 31; 32]

Політика державного регулювання ринку праці може бути активною або пасивною (рис. 3.2.3).

Активна політика регулювання ринку праці передбачає комплекс методів та заходів, що сприяють найбільш швидкому поверненню безробітних осіб до активної праці. Активними заходами державної політики є такі:

– створення додаткових сфер зайнятості шляхом реструктуризації економіки, створення додаткових робочих місць, дотації на створення нових робочих місця у приватному секторі, сприяння іноземному інвестуванню, створення умов для самозайнятості громадян тощо;

– підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів;

– посилення територіальної та професійної мобільності робочої сили;

– субсидіювання державою частини витрат підприємств на заробітну плату, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, застосування гнучких форм зайнятості;

– надання допомоги у працевлаштуванні [8, с. 139].

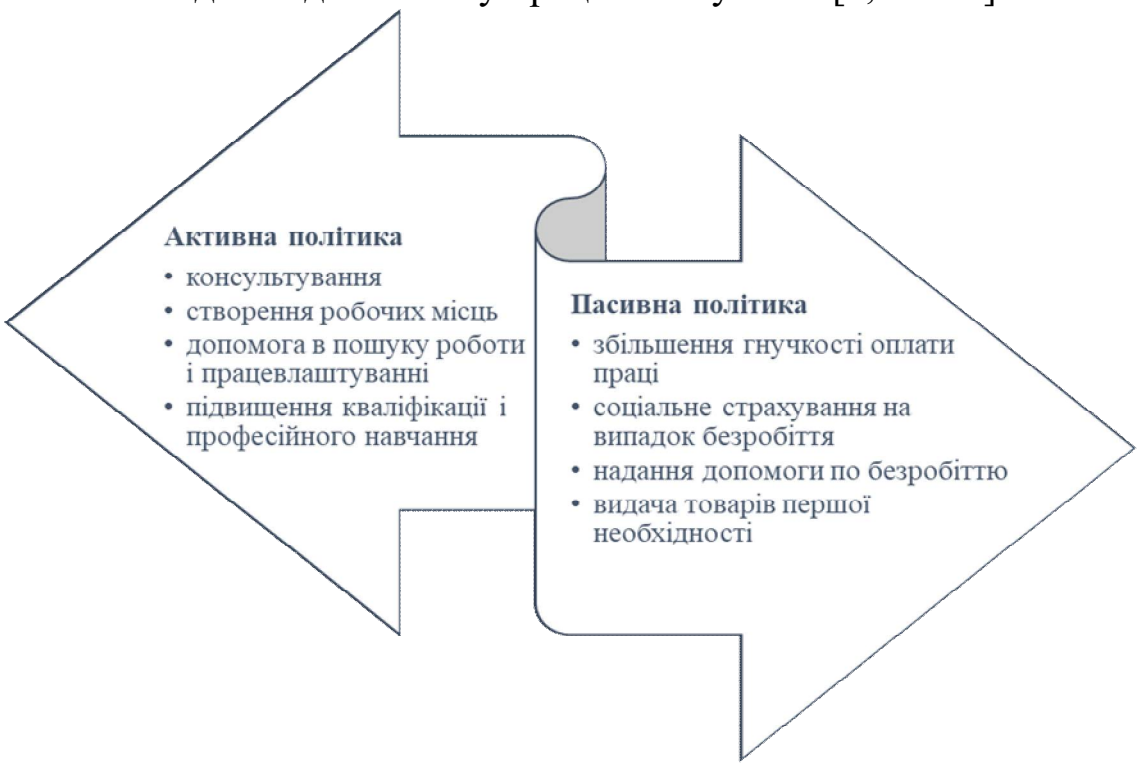

Рис. 3.2.3. Політика державного регулювання ринку праці*

*Джерело: систематизовано автором на основі [8-9]

Активні заходи державної політики безпосередньо впливають на зміну співвідношення попиту і пропозиції робочої сили, на підвищення конкурентоспроможності робочої сили завдяки розширенню сфери зайнятості та запобігання безробіттю. Відповідна політика держави реалізується за допомогою державних та регіональних програм регулювання зайнятості населення, що передбачають низку активних заходів [33].

Пасивна політика регулювання полягає у державній підтримці зайнятості та доходів населення на належному рівні, збереженні робочих місць, організації системи надання допомоги по безробіттю, забезпеченні форм підтримки безробітних і членів сімей, котрі знаходяться на їх утриманні, реєстрації та обліку безробітних і незайнятих громадян, які шукають роботу, тощо.

До методів пасивної політики держави належать:

– формування банку даних про кількість та структуру безробітних і вільні робочі місця;

– виплати допомоги по безробіттю та надання негрошових форм підтримки безробітних і їхніх сімей;

– допомога у працевлаштуванні тощо.

Отже, активна та пасивна політика регулювання ринку праці націлена на забезпечення балансу між попитом та пропозицією робочої сили.

Для досягнення ефективної збалансованості відповідних показників застосовуються регулятори ринку праці, з-поміж яких відомо чотири:

1) нормативно-правові акти держави, а також конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці;

2) економічні закони, що характерні для всіх країн з ринковою системою (закон попиту, закон пропозиції, закон конкуренції, закон ціноутворення);

3) рівень розвитку і впливу профспілкового руху та засобів масової інформації;

4) національні особливості, менталітет нації, кліматичні умови країни [11, с. 8-7].

Розглянуті вище структурні елементи ринку праці свідчать про тісний взаємозв’язок останніх та визначальну роль кожного з них у формуванні сучасного ринку праці, оскільки ринок праці є простором взаємодії всіх його учасників, сферою застосування механізму взаємодії попиту і пропозиції робочої сили, інструментом гармонізації трудових відносин між найманими працівниками та роботодавцями, базисом

державного регулювання у правовому полі за допомогою органів законодавчої і виконавчої влади.

Слід зазначити, що формування та розвиток ринку праці здійснюється під впливом різноманітних чинників, котрі поділяються на основні та другорядні.

До основних чинників формування ринку праці найчастіше відносять демографічні, економічні, політичні та соціальні чинники. Доповнення відповідних чинників відбувається відповідно до різноманітних підходів дослідників до ринку праці, особливостей територіального розташування та галузевої спрямованості останнього.

Крім вищеперерахованих чинників також виділяють природні, природно-географічні, нормативні, правові та законодавчо-правові.

Демографічні чинники формування ринку праці є відображенням оптимального демографічного розвитку країни та одним із визначальних векторів нарощування кадрового потенціалу.

Вивчення впливу демографічної ситуації на ринок праці ґрунтується на таких показниках, як:

– чисельність постійного населення;
– чисельність наявного населення;
– народжуваність;
– смертність;
– природний приріст населення;
– індекс фертильності.

Відповідні показники враховують та дозволяють дослідити чисельність, стать, вік, професійно-кваліфікаційні характеристики населення, його природний і механічний рух, зміну частки економічно активного населення в результаті зрушень у рівнях народжуваності, смертності та ін.

Економічні чинники відбивають взаємодію всіх елементів ринку праці, а саме особливості попиту, пропозиції, ціни і робочої сили. Відповідні показники передбачають дослідження:

– рівня економічного розвитку держави;
– ступеня інвестиційної активності країни;
– податкової, бюджетної та грошово-кредитної політики держави;
– рівня інфляції;
– територіальних можливостей населення мігрувати в іншу країну з метою працевлаштування на більш вигідних умовах;
– рівня середньомісячної заробітної плати, що склався в регіоні,

та рівня доходів населення як ціни робочої сили в країні чи регіоні.

Політичні чинники є відображенням рівня політичної стабільності в суспільстві та визначають вектор міжнародної політики держави, що стосується ринку праці.

Соціальні чинники є інструментарієм забезпечення соціального захисту працездатного населення, функціонування системи освіти та культури, розвитку особистих здібностей і ділових якостей, професійної майстерності кадрів.

Природні або природно-географічні чинники створюють передумови для соціально-економічного розвитку кожного окремого регіону та держави в цілому. До таких належать:

- ресурсний потенціал кожного регіону;
- наявність земельних та водних ресурсів;
- наявність паливних та енергетичних ресурсів.

Саме ця група чинників обумовлює формування соціально-економічного розвитку регіонів, особливості їхньої спеціалізації, структуру зайнятості, рівень трудового потенціалу населення.

Законодавчо-правові (інституційні) чинники є інструментарієм прийняття та дотримання законодавчих та правових норм, що регулюють функціонування ринку праці.

До другорядних чинників впливу на ринок праці доречно віднести організаційні, техніко-технологічні, історико-культурні, екологічні.

Організаційні чинники є інструментом забезпечення наукової організації праці, діяльності державної служби зайнятості, ступеня інформованості населення про стан ринку праці.

Техніко-технологічні чинники демонструють розвиток досягнень науки та техніки, технічного прогресу та особливостей його впровадження.

Історико-культурні чинники є узагальненням всіх ментальних особливостей, традицій, цінностей та норм поведінки населення відповідного регіону чи держави, що впливають на розвиток ринку праці.

Екологічні чинники окреслюють стан навколишнього середовища, котрий впливає на здоров’я населення та можливість працювати за обраною професією.

Таким чином, ринок праці регіону є складним елементом загальнонаціонального ринку, де переплітаються інтереси покупців та продавців праці за умови визначення ціни праці та функціонування останньої. У межах ринку формується попит на працю, що залежить від того, наскільки успішно функціонує економіка та в якій фазі

економічного циклу вона знаходиться. Пропозиція на ринку праці залежить від попиту на ринку праці та, відповідно, від рівня безробіття. Формування ринку праці відбувається під впливом чинників, що здійснюють безпосередній вплив на всі процеси ринку праці та визначають вектор розвитку останнього.

Список використаних джерел:

1. Карпій О. П., Качмар С. А. Маркетинговий аналіз попиту та пропозиції на ринку праці України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 181–192.

2. Горбунов В. О. Урахування диспропорцій на ринку праці України при розробці довгострокових програм діяльності підприємств : монографія. Луганськ : ІЕПД. 2010. 187 с.

3. Лібанова Е. М. Ринок праці : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ-ри. 2003. 224 с.

4. Герчанівська С. В., Петренко Н. І., Качмар О. В. Сутність і характеристика основних понять ринку праці в соціально-економічній системі. *Агросвіт*. 2021. № 7–8. С. 53–59.

5. Таршина О. С. Теоретичні аспекти зайнятості трудових ресурсів та формування ринку робочої сили. *Економіка та держава*. 2006. № 4. С. 92–95.

6. Головко М. Л., Пастухов В. П. Зайнятість населення України: соціально-економічні, правові та історичні аспекти праці: навч. посіб. Київ : Наук. думка. 1998. 381 с.

7. Горілий А. Г. Економіка ринків праці: навч. посіб. Тернопіль : Вид-во Карп’юка. 1999. 253 с.

8. Петюх В. М. Ринок праці: навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ. 2000. 128 с.

9. Васильченко В. С., Василенко П. М. Ринок праці: теоретичні основи і державна практика: посіб. для працівників держ. служби зайнятості : у 2-х ч. Київ. 2000. Ч. 1. 318 с.

10. Ворвинець Б. М. Особливості функціонування регіонального ринку праці в модернізаційних умовах. *Економіка і регіон. Серія: «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика»*. 2014. № 4 (47). С.90–96.

11. Богиня Д. П. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах. *Україна: аспекти праці.* 2001. № 3. С. 3–10.

12. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.-метод. посібник / за заг. ред. Є . П. Качана. Тернопіль : ТДЕУ. 2006. 373 с.

13. Палиця О.В. Ринок праці: сутністі ознаки, структура і механізми державного регулювання. *Наукові праці МАУП.* 2009. Вип. 4 (23). С. 106–11.

14. Колот А. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підруч. Київ : КНЕУ. 2009. 711 с.

15. Альошина, Т. Features of the labor market formation of the region. *Modern Engineering and Innovative Technologies.* 2023. №. 3 (30-03). P. 3–7.

16. Даньків В. В. Ринок праці як елемент ринкової кон'юнктури. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2013. Вип. 3 (40). С. 127–130.

17. Тараєвська Л. С. Інфраструктурні елементи ринку праці України. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика.* 2020. Вип. 39. С. 304–308.

18. Ільїч Л. М., Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підруч. Київ : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка. 2020. 952 с.

19. Гуменюк В. Я., Самолюк Н. М. Управління витратами на персонал : монографія. Рівне : НУВГП. 2012. 120 с.

20. Мартин О. М. Конкуренція на ринку праці у перехідній економіці України. *Економіка, планування і управління в лісовиробничому комплексі.* 2003. Вип. 13.1. С. 209–213.

21. Кондратець Л. І. Сутність та необхідність розвитку інфраструктури ринку праці. *Ефективні моделі управління в сучасних умовах: теорія і практика: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кіровоград, 10-11 черв. 2016 р.).* Кіровоград, 2016. С. 186–188.

22. Дружиніна В. В. Механізм державного регулювання ринку праці: теоретичний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4.4. С. 67–71.

23. Богиня Д. П., Куликов Г. Т., Шамота В. М. та ін. Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати : кол. монографія. Київ : ІЕ НАН України, 2001. 300 с.

24. Тюлєнєв С. А. Механізм регулювання ринку праці в умовах системної кризи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6. Ч. 3. С. 107–109.

25. Нижник Н. Р. Системний підхід в організації державного управління: навч. посібник. Київ : УАДУ. 1998. 160 с.

26. Ком'яков О. М. Державне регулювання перехідної економіки : автореф. дис. … канд. екон. наук. : 08.01.01 / Київ. нац. екон. ун-т. Київ. 2000. 20 с.

27. Безтелесна Л. І. Макроекономічні закономірності функціонування національного ринку праці. *Статистика України*. 2012. № 1 (56). С. 22–27.

28. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посібник. Київ : Кондор. 2004. 432 с.

29. Данилишин Б. М. та ін. Сфера та ринок послуг в контексті соціальної модифікації суспільства. Київ : Нічлава. 2005. 328 с.

30. Лісогор Л. С. Формування ринку праці в Україні : монографія. Київ : Ін-т економіки НАНУ. 2003. 296 с.

31. Маршавін Ю. М. Ринок праці України: від кризи до продуктивної зайнятості. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2010. № 1. С. 17–21.

32. Забута Н. Регулювання зайнятості населення: теорія і зарубіжний досвід. *Економіка. Проблеми економічного становлення*. 2009. № 5. С. 80–82.

33. Павлюк Т. І., Ковальова А. А., Ніколайчук Н. П. Особливості ринку праці в Україні. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського.* 2015. Вип. 8. С. 876–881.

34. Куцеволова М. В. Формування ефективного механізму регулювання ринку праці України. *Reporter of the Priazovskyi State Technical University. Section : Economic sciences*. 2016. Issue 32. Vol. 1. P. 258–264.

***Олександр СИДОРОВ**, кандидат економічних наук*
***Микола МІРОШНІЧЕНКО**, аспірант*

3.3. Дослідження сутності економічної безпеки як загальнонаукової категорії

В умовах системної кризи національної економіки питання економічної безпеки України стає особливо актуальним і важливим. Економічна безпека є ключовою складовою частиною національної безпеки держави. Вона виступає основою, що визначає і сутність держави як суб'єкта світової економіки, здатного забезпечувати життєдіяльність свого населення, і її перспективи існування та розвитку. Без належного рівня економічної безпеки неможливо вирішити жодне завдання як на міжнародному, так і на внутрішньому рівні. Оскільки економічна безпека становить базу для життєдіяльності суспільства, вона впливає на його соціально-політичну та національно-етнічну стійкість; гарантує незалежність країни, дозволяє проводити самостійну економічну політику та створює умови для стабільності й успіху в умовах глобалізації світової економіки.

У науковій літературі досі немає єдиного підходу до розуміння економічної безпеки. Деякі вчені пов'язують її переважно з безпекою міжнародної економічної системи, зосереджуючи увагу на таких питаннях, як нерівномірність економічного розвитку, зростання заборгованості, циклічні кризи та інші аспекти глобальної економічної нестабільності. Інші дослідники акцентують на створенні сприятливих умов для ефективного розвитку національної економіки, як-от: вільний доступ до іноземних джерел сировини та енергії, стабільність закордонних інвестицій і забезпечення свободи торгівлі товарами та послугами. У результаті існує безліч різних трактувань поняття економічної безпеки. Для розкриття концептуальних особливостей цього наукового терміна необхідно виокремити певні теоретико-методологічні підходи до його аналізу.

Для успішного вирішення завдань щодо забезпечення економічної безпеки необхідно мати чітке теоретичне уявлення про її сутність. Розгляд цього питання слід розпочати з аналізу понять «економічний» та «безпека».

Прикметник «економічний» на державному рівні може означати «пов'язаний із суспільно-виробничими відносинами або ж зі станом господарства певної країни (станом національної економіки)» [18].

Якщо звернутися до поняття «безпека», то в тлумачному словнику української мови наводиться досить однозначне його трактування: це стан, коли кому-небудь або чому-небудь ніщо не загрожує [12].

Спробу поєднати семантичні смисли двох понять: «економіка» та «безпека» – здійснювало досить багато науковців. Незважаючи на пильну увагу до дослідження сутності поняття «економічна безпека», підходи до її визначення, запропоновані науковцями, далеко не завжди охоплюють усю його багатогранність.

Вивчення поняття «економічна безпека» у процесі розвитку економічної теорії виявляє багатозначність його трактування та вживання, що є наслідком різноманітності економічних, політичних, а також географічних та тимчасових передумов. Оскільки це поняття має міждисциплінарний характер, слід зауважити, що на сьогодні не всі аспекти економічної безпеки опрацьовані на достатньому теоретичному та методологічному рівні.

Традиційно як відправне надпоняття, у тому числі поза економічним контекстом, для категорії, що розглядається, використовується дефініція «безпека». Питання збереження безпеки вивчаються практично у кожній науковій галузі, найчастіше вони пов’язуються з формуванням умов для нівелювання можливого негативного впливу шляхом впровадження протекціоністських заходів.

Наприклад, у межах соціально-гуманітарних наук категорія «безпека» розглядається як наявність таких екзистенційних умов, що безперервно підтримують існування та сталий розвиток особистості, суспільства та його інститутів. «Безпека» має аналогічне значення у взаємопов’язаних сферах, зокрема в економічній. Полярна категорія – «небезпека» – також є опорною в науках про безпеку, в тому числі економічну.

Маючи давньогрецьке походження, категорія «безпека» починаючи з епохи раннього середньовіччя (XI ст.) розкривається як стан захищеності від загроз і небезпеки. Феодально-землевласницький лад, соціальною та економічною основою якого стали нечисленні власники основних ресурсів – землі та населення, для підтримки свого існування, ліквідації загроз вимагав консолідації суспільства у військовому плані. Переважно заходи захисту безпеки організовувалися тільки стосовно державних утворень і були спрямовані на протидію зовнішнім загрозам.

Із часів становлення економіки як галузі наукового знання (XVII ст.) та переходу до капіталістичної формації відбувається розширення класу власників капіталу. У той самий період виникають і внутрішні економічні загрози – конкуренція між приватними власниками землі,

мануфактур або торговельних підприємств, що могла вплинути на величину фіскальних зборів у державну скарбницю. Щоб уникнути таких ризиків із боку держави, потрібно було введення певних протекціоністських заходів, що є одним із перших прикладів політики управління економічною безпекою.

У той самий час відбувається також розширення об'єктів, до яких застосовується поняття економічної безпеки. На відміну від попередніх епох, цей перелік охоплює не тільки державу і домоволодіння, а й господарюючі суб'єкти (підприємства). Подальше вивчення проблеми економічної безпеки XVII-XVIII ст. відбувалося у контексті розвитку незалежних європейських держав із метою підвищення добробуту та вибудовування ефективної системи захисту економічної безпеки на верхньому, державному рівні [1].

Водночас визначення терміна «безпека» склалося на початку XX ст. як позначення спокійного стану духа людини, яка вважає себе захищеною від будь-якої небезпеки. У сучасній науковій літературі «безпека» розуміється як «спроможність об'єкта або явища зберігати свої системоутворюючі якості, основні характеристики при руйнуючих впливах з боку різноманітних предметів зовнішнього або внутрішнього середовища» [4].

Як наголошують науковці у своїх дослідженнях, загальне поняття безпеки можна визначити як «сукупність ознак, що характеризують стабільний стан захищеності об'єкта від різноманітних загроз і небезпек, дія яких може надати негативного впливу на його структурну і функціональну цілісність, навіть до повної руйнації або неконтрольованої трансформації в іншу об'єктну якість» [1, с. 45].

Слід зазначити, що вчені виокремлюють соціально-змістовні компоненти поняття «безпека» та розкривають його зміст у трьох напрямах: безпека-мета, безпека-норма, безпека-стан. При цьому зміст поняття «безпека» крізь призму напряму «безпека-мета» співпадає з метою стійкого розвитку суспільства. При розгляді напряму «безпека-норма» автори стверджують, що остання виступає як соціальна цінність, що інтегрована в індивідуальну і масову свідомість. Дослідження сутності поняття безпеки через форму/напрям «безпека-стан» дозволяє здійснити кількісну оцінку реального рівня безпеки на основі опрацьованих якісних критеріїв, що встановлюють основні параметри визначених у певний спосіб меж безпеки [1, с. 40–41].

У цілому ж, спираючись на аналіз наукових праць, вчені стверджують, що поняття «безпека» трактується як:

1) певний стан об'єкта безпеки і його життєдіяльності (актуальна

або ситуативна безпека);

2) рівень захищеності інтересів об'єкта безпеки;

3) достатність системи заходів із попередження і подолання небезпек;

4) якісна характеристика стабільності й стійкого розвитку об'єкта безпеки [2, с. 48].

Досліджуючи поняття «безпека» у контексті національної безпеки, слід зазначити, що останнє являє собою складне соціально-політичне явище, що має багатогранний міждисциплінарний характер. Воно визначає основи існування і розвитку держави, суспільства та особистості і забезпечується через діяльність державних і громадських інститутів, спрямованих на захист національних інтересів, цілей та пріоритетів. Зокрема, національні інтереси охоплюють поступовий розвиток економіки, захист територіальної цілісності, охорону довкілля, збереження національної культури й мови, підтримку фізичного і психологічного здоров'я населення, розвиток демографічного та інтелектуального потенціалу, зміцнення політичної системи, дотримання законодавства, охорону прав власності та забезпечення правосуддя.

У свою чергу, національна безпека визначається як стан захищеності особистості, суспільства та держави від внутрішніх і зовнішніх загроз, що дозволяє гарантувати конституційні права, свободи, рівень і якість життя громадян, зберігати суверенітет, територіальну цілісність та сприяти сталому розвитку України, забезпечуючи її оборону та безпеку.

Таким чином, «економічна безпека» є невід'ємною складовою національної безпеки України й охоплює як державу, так і окремі господарські суб'єкти. Рівень національної безпеки безпосередньо залежить від економічного потенціалу країни та ефективності системи забезпечення безпеки. З іншого боку, підтримка громадської, державної, техногенної, енергетичної, екологічної, інформаційної, продовольчої безпеки вимагає відповідного економічного і фінансового забезпечення. У цьому розумінні має сенс стверджувати про економічне забезпечення національної безпеки.

Таким чином, при порівнянні економічної безпеки і національної безпеки мають місце два напрями щодо визначення взаємозв'язку між цими поняттями, а саме: по-перше, «економічна безпека» виступає як підсистема національної безпеки, що відповідає за господарську діяльність суб'єктів господарювання, включно із сукупністю відносин, що складаються у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання суспільного продукту і відтворення національного

багатства; по-друге, «економічна безпека» являє собою фінансову і матеріальну базу, що забезпечує національну безпеку; у зв'язку з цим чим вищим є рівень економічного розвитку країни і чим більшими економічними ресурсами вона володіє, тим вищим буде ступінь її захисту від можливих загроз.

Отже, економіка як господарська діяльність забезпечує життєдіяльність суспільства (держави й особистості), а отже, економічна безпека являє собою систематизуючу основу національної та особистої безпеки. Всі перераховані компоненти безпеки не можуть бути реалізовані без її економічного забезпечення. Крім того, економічні чинники та умови є вихідними в системі забезпечення безпеки і розвитку на різних соціальних і господарських рівнях.

Зважаючи на вищезазначене, констатуємо, що «національна економічна безпека» має свою внутрішню матеріально-речову основу, що характеризується рівнем розвитку продуктивних сил суспільства і володіє власним обсягом національного багатства. У свою чергу, національного багатства має бути достатньо, для того щоб забезпечити істотну частку натуральних і вартісних елементів розширеного відтворення суспільного продукту та необхідний для довгострокового розвитку національної економіки.

В умовах ринкової економіки, глобалізації та зростаючої взаємозалежності економік на різних рівнях загрози економічного характеру є невід'ємною складовою природного середовища розвитку продуктивних сил, і повністю усунути їх неможливо. Нерівномірність соціально-економічних умов і розподілу ресурсів, обумовлена історичними, географічними, соціальними, технологічними та політичними чинниками, є закономірною рисою ринкової моделі розвитку.

Економічна безпека визначається як стан економіки, що гарантує достатній рівень соціального, політичного та оборонного існування й поступового розвитку України, а також захищеність її економічних інтересів від потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз.

Проте значна частина українських економістів не визнає економічну безпеку як наукове поняття або ставить під сумнів його належність до економічної науки. Крім того, існують істотні розбіжності у трактуванні цього терміна. Українські науковці пропонують різні концептуальні підходи до визначення сутності та структури економічної безпеки.

У своїх дослідженнях вчені наголошують на тому, що необхідно виокремити концептуальні підходи до визначення економічної безпеки.

Перший підхід розглядає економічну безпеку як сукупність умов і чинників, що сприяють розвитку економіки, її ефективності та захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз. Другий визначає економічну безпеку як стан економіки, за якого забезпечуються соціально-економічний розвиток, захист економічних і національних інтересів і стійкість до впливу негативних і дестабілізуючих чинників. Водночас слід зауважити, що в межах кожного підходу пропонуються різні авторські концепції, що визначають сутність цього терміна.

Отже, «економічна безпека» як сукупність умов і чинників розкривається через концептуальну мету, складовими якої є: «забезпечення економічної незалежності, стійкості і розвитку» (сукупність умов і чинників, що гарантують незалежність національної економіки, її стабільність і стійкість, а також здатність до безперервного відновлення та самовдосконалення. Це також включає характеристики, що відображають поточний стан економіки, її стабільний і поступовий розвиток, а також рівень самостійності), «досягнення максимальної ефективності виробництва, використання економічних ресурсів і задоволення потреб суспільства» (сукупність внутрішніх та зовнішніх умов, що сприяють ефективному та динамічному зростанню національної економіки, забезпечують її здатність задовольняти потреби суспільства, держави та особи, підтримують конкурентоспроможність на міжнародних ринках і гарантують захист від різних загроз і втрат), «захист від внутрішніх і зовнішніх загроз» (умови, створені державою, що забезпечують запобігання завданню непоправної шкоди економіці країни від внутрішніх і зовнішніх загроз економічного характеру).

У свою чергу, сутність поняття «економічна безпека» як стан економіки актуально формулювати через концептуальну мету: «забезпечення безпеки сталого соціально-економічного розвитку» (стан економіки та продуктивних сил суспільства, що характеризується здатністю самостійно забезпечувати стійкий соціально-економічний розвиток країни, підтримувати необхідний рівень національної безпеки, а також забезпечувати належний рівень конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобальної конкуренції), «забезпечення економічної незалежності і якості життя» (стан національного господарства, що забезпечує здійснення економічного суверенітету, збільшення економічної сили і підвищення якості життя в умовах вимог, що накладаються участю в системі міжнародної економічної взаємозалежності і в геоекономічній структурі, що розуміється як просторово-силова структура світового господарства), «захищеність від впливу негативних і дестабілізуючих чинників» (стан національної

економіки, що забезпечує задоволення життєво важливих потреб країни в матеріальних благах незалежно від виникнення у світовій економічній системі або всередині країни форс-мажорних обставин соціально-політичного, економічного або екологічного характеру).

Водночас концептуальну мету економічної безпеки як властивість або характеристику економічної системи необхідно визначати через: «здатність до розвитку» (здатність економічної системи функціонувати і розвиватися в умовах дії загроз, своєчасно ліквідовуючи, послаблюючи або компенсуючи їх, не допускаючи їх надмірного накопичення, долати несприятливі зовнішні впливи, що виникають, забезпечувати стійкість положення системи і її суб'єктів), «здатність до досягнення цілей і ефективність функціонування» (сукупність властивостей стану виробничої підсистеми, що забезпечує можливість досягнення цілей всієї соціально-економічної системи), «захищеність від впливу негативних і дестабілізуючих чинників» (стійкість національної економічної системи до ендогенних і екзогенних шоків економічного або політичного походження, що виявляється в її здатності нейтралізувати потенційні джерела шоків і мінімізувати збиток, пов'язаний із виробничими шоками.

Зазначимо, що такі вчені, як З. Варналій, Т. Бойко серед складових економічної безпеки виокремлюють зовнішньоекономічну, енергетичну, фінансову, продовольчу. соціальну, трудоресурсну і науково-технологічну безпеку [5; 6].

В. Мунтіян розрізняє: ресурсно-сировинну безпеку, енергетичну, фінансову, воєнно-економічну, інформаційну, технологічну, продовольчу, соціальну, демографічну, екологічну безпеку та тіньову економіку [22].

В. Шлемко та І. Бінько виокремлюють такі складові економічної безпеки: зовнішньоекономічна, сировинно-ресурсна, енергетична, фінансова, технологічна, продовольча, соціальна, демографічна, екологічна [33].

На думку В. Воробйова основними структурними елементами економічної безпеки, котрі доцільно застосовувати для аналізу економічної безпеки України, є такі: сировинно-ресурсна безпека, енергетична безпека, фінансова безпека, соціальна безпека, інноваційно-технологічна безпека, продовольча безпека, зовнішньоекономічна безпека [9].

В. Шлемко та І. Бінько вважають, що економічна безпека являє собою такий стан національної економіки, який дозволяє зберігати стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз [33].

У роботах Я. Жаліло економічна безпека розглядається як складна

багатофакторна категорія, що характеризує здатність національної економіки до розширеного відтворення з метою задоволення на визначеному рівні потреб і населення, і держави, протистояння дестабілізуючій дії чинників, що створюють загрозу стійкому збалансованому розвитку країни; забезпечення кредитоспроможності національної економіки у світовій системі господарювання [15].

В. Мунтіян вбачав у сутності економічної безпеки загальнонаціональний комплекс заходів, спрямованих на постійний та стабільний розвиток економіки держави, що містить механізм протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам [22].

З. Варналій, Д. Буркальцева, О. Саєнко у своїй монографії визначають економічну безпеку як основу забезпечення економічного розвитку з метою задоволення соціальних і економічних потреб громадян при оптимальних витратах праці і природоохоронному використанні сировинних ресурсів та навколишнього середовища [6].

На думку О. Димченко під «економічною безпекою слід вважати стан економічної системи, що характеризується стійкістю щодо впливу ендогенних (внутрішніх) та екзогенних (зовнішніх) чинників, котрі створюють загрозу для суспільства» [12]. О. Сидоров вважав економічною безпекою стан економіки та інститутів влади, за якого забезпечується гарантований захист національних інтересів, соціально спрямований розвиток країни загалом, достатній оборонний потенціал навіть за найбільш несприятливих умов розвитку внутрішніх і зовнішніх процесів [27].

М. Долгопалова та О. Денисов розглядають «економічну безпеку» в контексті практичного використання таких принципів сучасного менеджменту, як своєчасна реакція на зміни в зовнішньому середовищі та бачення підприємства, а також ситуаційного підходу до управління, який визнає важливість швидкості та адекватності реакції, що забезпечують адаптацію підприємства до умов його існування. Ці дослідники акцентують увагу на такому прояві економічної безпеки, як захист певного об’єкта (в дослідженнях згаданих авторів – підприємства) від впливу існуючих загроз та сприяння його успішному функціонуванню [11, 13].

О.Денисов та О. Димченко вважають головним виявом економічної безпеки саме досягнення поставлених цілей, фінансових результатів, які очікувалось отримати, та захист від впливу чинників навколишнього середовища [11, 12].

Деякі вчені, зокрема О. Сидоров, дають досить широке визначення економічної безпеки на мікрорівні (рівні підприємства). На думку

згаданого вченого, «економічна безпека підприємства має відображати не лише його здатність розвиватися та отримувати бажані результати, але й спроможність уникати дії чинників оточуючого середовища, що можуть негативно вплинути на функціонування підприємства, та будь-яких економічних загроз, а також захищеність від їхнього впливу процесу виробництва, фінансового та соціального розвитку» [24].

Схожа точка зору висвітлюється в роботах О. Мірошниченко, який робить акцент на таких характеристиках економічної безпеки, як сприяння ефективному використанню ресурсів та можливостей у процесі діяльності, отриманню очікуваного прибутку, за якого рівень збитків та загроз діяльності є значно нижчим [19].

Разом з тим науквець звертає увагу на подібність визначень економічної безпеки в роботах вчених О. Груніна, З. Варналій, Т. Кузенко, С. Ілляшенко, які зазначали, що основою для економічної безпеки має слугувати ефективне використання фінансових ресурсів, завдяки якому стає можливим досягнення поставлених цілей, налагодження роботи всіх структурних підрозділів як передумов забезпечення стабільного розвитку [10].

В. Бойко, розглядаючи еволюцію розвитку та сутність економічної безпеки держави, групує визначення науковців із виділенням п’яти основних підходів [4].

За твердженням сучасних науковців, економічну безпеку необхідно досліджувати з погляду стабільності та забезпечення здатності держави до розвитку, забезпечення оптимального стану національної економіки, протистояння внутрішнім і зовнішнім загрозам, із позицій ресурсно-функціонального підходу або ж із погляду захисту національних інтересів. С. Каламбет, досліджуючи безпеку на макрорівні, розкриває її зміст через баланс економічних інтересів, котрий дає суб’єкту (носію інтересів) змогу зберегти його якісний стан у конкретний історичний момент та за конкретних умов [5].

Л. Акімова стверджує, що у зарубіжній та вітчизняній літературі існують різні підходи до тлумачення поняття економічної безпеки держави, що ґрунтуються на врахуванні таких характеристик, як стійкість та стабільність, протидія внутрішнім і зовнішнім загрозам, стабільність економічного розвитку держави, стійкість до стримування та знешкодження дестабілізуючих чинників; економічна незалежність, можливість використовувати національні конкурентні переваги для забезпечення стабільності та розвитку; самовідтворення та саморозвиток; національні інтереси [5].

О. Власюк, вивчаючи економічну безпеку на мезорівні, зазначає,

що економічна безпека є тотожною сталому розвитку регіону, що сприяє подальшому вдосконаленню соціально-економічної та екологічної сфер, котрі узгоджені із загальнонаціональними інтересами, та має дієвий, ефективний механізм виявлення й протистояння зовнішнім і внутрішнім загрозам [8].

Такі автори, як А. Череп та О. Лясковець, стверджують, що економічна безпека – це механізм впливу, захищеності і контролю за процесом розвитку та захисту всіх сфер діяльності, інтересів підприємств від негативної дії чинників ринкового середовища з метою забезпечення стабільності функціонування та процвітання підприємств машинобудування, фінансового та соціального розвитку не лише підприємства, але й регіону, конкурентної боротьби, досягнення основної мети за допомогою регулювання з боку керівництва та шляхом запобігання, уникнення або пристосування до сучасних умов розвитку протягом довгострокового періоду [10].

Також науковець І. Головіков розглядає декілька підходів до визначення економічної безпеки [10], а саме: ресурсно-функціональний підхід, представниками якого автори називають С. Покропивного, С. Ілляшенко, М. Фоміну (економічна безпека повинна гарантувати покращення раціональності використання фінансових ресурсів, сприяти модернізації обладнання, покращенню умов праці за умов постійного впливу внутрішнього та зовнішнього середовища), конкурентний підхід, представником якого є В. Бєлокуров (економічна безпека пов’язана з наявністю конкурентних переваг, а це зумовлене рівнем фінансового, соціального, технологічного розвитку, кадровим потенціалом, структурою виробництва), гармонізований підхід, представники якого – Г. Козаченко, В. Пономарьов, О. Ляшенко, Т. Ковальчук (економічна безпека є способом налагодження відносин та взаємодії між зовнішнім оточенням та самим підприємством, тобто досягнення стану рівноваги), підхід захисту, представниками якого є Д. Ковальов, Т. Сухоруков (економічна безпека має сприяти захисту підприємства від впливу існуючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, давати можливості для уникнення негативних наслідків та можливих загроз у процесі діяльності), підхід стійкості підприємництва, котрого дотримувалися такі вчені, як Г. Кляйнер, В. Тамбовцев, Р. Качалов (економічна безпека впливає на забезпечення та збереження стабільності, успішності економічного розвитку, процвітання та імідж підприємства).

На думку С. Каламбет ««економічна безпека» як поліскладна система є інтегральною категорією, в предметну сферу якої входять

поняття різних рівнів ієрархії, а також функціональних сфер економіки, які при взаємодії і взаємообумовленості виражають економічні відносини між суб'єктами міжнародних утворень, державою, регіонами, підприємствами, організаціями, установами, господарствами та окремими особистостями та всередині цих підсистем і елементів з приводу досягнення такого рівня розвитку економіки, при якому здійснюється задоволення потреб і гарантований захист інтересів усіх суб'єктів економіки» [15].

Водночас науковець пропонує таке визначення економічної безпеки: економічна безпека – це кількісна та якісна характеристика економічних властивостей системи з погляду її здатності до самовиживання і розвитку в умовах дестабілізуючої дії зовнішніх та внутрішніх чинників, які є непередбачуваними визначення ключових характеристик економічної безпеки на мікрорівні користується неабиякою популярністю і в той же час значною розпорошеністю думок науковців.

Ключові характеристики, що знаходять відображення в попередніх дослідженнях, можна поділити на первинні та похідні. Первинні характеристики стосуються безпосередньо економічної безпеки (мети її забезпечення, дій та способів її досягнення, результатів цих дій), тоді як похідні характеристики пов'язані з виділеними авторами наслідками, яких можна досягти за умови досягнення відповідного рівня економічної безпеки. Слід зауважити, що первинні характеристики найчастіше згадуються авторами, які дають визначення економічної безпеки на різних рівнях соціально-економічних систем. При цьому, зважаючи на взаємопов'язаність між собою цих характеристик та їхню взаємообумовленість, згадка хоча б однієї з первинних характеристик економічної безпеки передбачає наявність і інших первинних характеристик, навіть якщо автор не вбачає необхідності акцентувати на них увагу.

Натомість визначення похідних характеристик залежить від того, на якому рівні автори їх вивчають; до таких відносять: досягнення цілей і завдань, виживання й розвиток, ефективність використання ресурсів, наявність конкурентних переваг, підвищення ефективності розвитку, платоспроможності та кредитоспроможності, раціональності використання ресурсів, здатність розвиватися, сталий розвиток, збереження якісного стану, задоволення національних інтересів, розширене відтворення, задоволення потреб. Відмінність похідних характеристик від первинних полягає в тому, що похідні характеристики різняться залежно від того, яким є предмет дослідження науковця, який

їх виокремлює. Саме предмет дослідження визначає, які наслідки забезпечення економічної безпеки потрапляють у коло наукових інтересів дослідника.

Аналізуючи наведені трактування «економічної безпеки» як сукупності умов і чинників, можна звернути увагу на двоякість даного визначення, котре більшою мірою характеризує поняття середовища. Загальне розуміння середовища зводиться до сукупності умов, що впливають на розвиток об'єкта або системи, тобто до сукупності деяких чинників впливу.

У цьому сенсі середовище являє собою сукупність умов і чинників, котрі впливають на об'єкти, що знаходяться в його межах і динамічно змінюються під впливом останніх. Умови окреслюють основу або передумови, що визначають майбутній розвиток чи функціонування об'єкта або процесу. Чинники описуються як причини або рушійні сили будь-якого процесу, що формують його характер або окремі його риси.

Таким чином, середовище стосовно економічних систем являє собою сукупність умов і чинників, що визначають функціонування і розвиток громадсько-економічної системи в цілому, включно з виробничими, суспільними відносинами та інститутами. У цьому сенсі вважаємо, що розгляд економічної безпеки як безпечного середовища для розвитку, ефективного функціонування соціально-економічної системи є досить спірним. Як загальнометодологічна категорія термін «перебування» використовується в науці для позначення безлічі стійких значень змінних параметрів і характеристик об'єкта, процесу або системи в певний момент (або інтервал) часу, що визначають поведінку того чи іншого об'єкта або системи.

Стан є стійким у конкретний момент часу; за допомогою цієї категорії виражається процес зміни, руху і розвитку, що зводиться до зміни властивостей і параметрів. Поняття стану є центральним при вивченні змін, руху і розвитку об'єктів і систем. Для характеристики динамічних систем, до яких належать соціально-економічні системи, стан уявляється як реалізація в певний момент часу параметрів (властивостей), що визначають поведінку і розвиток системи.

Динамічний рух є зміною станів у часі. Зв'язок станів прийнято характеризувати за допомогою принципу причинності: деякий початковий стан системи в поєднанні зі зовнішніми впливами є причиною її наступних станів. Концептуальний підхід, що визначає економічну безпеку як стан економіки, є, на нашу думку, найбільш логічним, оскільки відображає динамічність, розвиток економічних

процесів у часі і характеризується певним набором параметрів.

Таким чином, категоріальні визначення економічної безпеки вельми різноманітні, що, на наш погляд, свідчить про складність і динамічності досліджуваного феномена в просторово-часовому, структурно-рівневому і функціональному аспектах. Проте при всій розмаїтості наявних теоретичних конструкцій і їхнього методологічного інструментарію можна простежити тенденцію до узагальнення локальних підходів і відображення загальних стійких, істотних, об'єктивних характеристик економічної безпеки.

Список використаних джерел:

1. Courtney C. C., Levine Ph. B. Recessions, Retirement and Social Security. *American Economic Review*. 2011. Vol. 101. No. 3. P. 23–28.

2. Imrohoroğlu S., Kitao S. Social Security Reforms: Benefit Claiming, Labor Force Participation, and Long-Run Sustainability. *American Economic Journal: Macroeconomics.* 2012. Vol. 4. No. 3. P. 96–127.

3. Murphy K. M., Topel R. H. Some Basic Economics of National Security. *American Economic Review.* 2013. Vol. 103. No. 3. P. 508–511.

4. Sustainable Economic Development: Resources, Environment, and Institutions / ed by A. Balisacan, U. Chakravorty, M.-L. Ravago. 1st ed. Academic Press, 2014. 532 p.

5. Бойко Т. В. Актуальні проблеми економічної безпеки України. *ОУНБ.* URL: https://old.library.kr.ua/orhus/bojko.pdf.

6. Варналій З. С., Буркальцева Д. Д., Саєнко О. С. Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення : монографія / за заг. ред. З. С. Варналія. Київ : Знання України, 2011. 299 с.

7. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів : Арал. 2008. 384 с.

8. Власюк О. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Київ : Нац. ін-т проблем міжнародної безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України, 2018. 48 с.

9. Воробйов В. Методичні основи побудови комплексної системи економічної безпеки підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2011. № 1 (19). С. 38–44.

10. Голіков І. В. Сутність та еволюція поняття економічної безпеки. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 309–314.

11. Денисов О. Є. Сутність поняття економічної безпеки та її вплив на розвиток державності. *Економіка та держава*. 2016. № 7. С. 52–57.

12. Димченко О. В. Економічна безпека комунальних підприємств у

контексті антикризової стратегії розвитку. *Економіка і регіон*. 2013. № 1 (38). С. 12–18.

13. Долгопалова М. М. Деякі аспекти процесу забезпечення економічної безпеки держави. *Вісник Запорізького юридичного інституту*. 2010. № 3. С. 110–115.

14. Економічна безпека : навч. посібник / за ред. З. С. Варналія. Київ : Знання. 2009. 647 с.

15. Жаліло Я.А. Економічна безпека держави, підприємства, особи в інтегрованому суспільстві. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2001. Вип. 26. С. 24-27.

16. Каламбет С. В. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничної галузі. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2013. № 2. С. 106–113.

17. Каламбет (Юдіна) С. В., Кириленко Б. О. Економічна безпека як багаторівнева система. *Економіка і суспільство.* 2016. Вип. 5. С. 344–349.

18. Коваленко М. А. та ін. Економічна безпека корпоративного підприємства : навч. посіб. Херсон : Олді плюс, 2009. 404 с.

19. Кубах Т. Г. Аналіз наукових підходів до розкриття сутності економічної безпеки держави. *Ефективна економіка*. 2014. №

20. Мірошниченко О.В. Економічна безпека України: стан і дослідження питання (погляд скрізь 20-річчя незалежності). *Вісник економічної науки України.* 2012. № 2 (22). С. 97–101.

21. Мішина І. Г. Економічна безпека в умовах ринкових трансформацій : дис. … канд. екон. наук : 08.00.01. Донецьк. 2007. 235 с.

22. Мунтіян В. І. Економічна безпека України. Київ : КВШ. 1998. 462 с.

23. Нестеренко С. А., Бочарова Н. О. Економічна безпека підприємств в системі національної безпеки країни. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 13. Ч. 3. С. 88–91.

24. Пастернак-Таранушенко Г. А. Економічна безпека держави. Київ : Ін-т держ. упр. і самоврядування при КМ України, 1994. 140 с.

25. Савчук О. Р. Понятійні засади економічної безпеки держави. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2015. Вип. 6. С. 238–244.

26. Сидоров О. А. Виявлення загроз економічній безпеці національної економіки в сфері формування та використання інтелектуального потенціалу. *Економіка та суспільство: сучасні вектори розвитку : матеріали II Міжнар. наук. конф, (м. Лейпциг, Німеччина, 27 квіт. 2018 р.).* Leipzig, Germany : Baltija Publishing, 2018. Ч. II. С. 75–78.

27. Сидоров О. А. Принципи та функції забезпечення економічної безпеки. *Розвиток національної економіки в умовах змін ринкового*

середовища: проблеми та перспективи : зб. тез Всеукр. наук-практ. конф. (м. Одеса, 07 квіт. 2018 р.). Одеса : ЦЕДР, 2018. С. 18–20.

28. Сидоров О. А. Роль освіти у забезпеченні економічної безпеки держави. *Вісник Одеського національного університету*. 2017. Вип. 12 (65). Т. 22. С. 57–61.

29. Федорук О. В. Економічна безпека держави з відкритою економікою: сутність та пріоритети зміцнення. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2013. № 4. С. 31–37.

30. Череп А. Сутність економічної безпеки як складової частини діяльності підприємства та сучасні підходи до її трактування. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки.* 2016. Вип. 31 (1). С. 27–34.

31. Чорнодід І.С. Забезпечення економічної безпеки держави в транзитивній економіці : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.01.01. Київ, 2006. 16 с.

32. Чубукова О. Система економічної безпеки (екосестейт): сутність, структура. *Ефективна економіка*. 2014. № 2.

33. Шлемко В. Т., Бінько І. Ф. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення : монографія. Київ : НІСД. 1997. 144 с.

Наукове видання

БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Колективна монографія

Редактор, оригінал-макет – *А. В. Самотуга*
Редактор *О. Ю. Чижевська*

Підп. до друку 18.06.2024. Формат 60x84/16. Друк – цифровий. Гарнітура – Times.
Ум.-друк. арк. 10,99. Обл.-вид. арк. 11,81. Зам. № 02/24-м

Надруковано у Дніпровському державному університеті внутрішніх справ
49005, м. Дніпро, просп. Науки, 26, sed@dduvs.edu.ua
Свідоцтво про внесення до державного реєстру ДК № 8112 від 13.06.2024