

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ОЛЕСЯ ГОНЧАРА

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР
В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Монографія

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

Дніпро
Видавець Біла К. О.
2022

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
(протокол № 10 от 21.04.2022)*

Рецензенти:

Н. Валінкевич, д-р екон. наук, проф., проф.;

М. Корнєєв, д-р екон. наук, проф., проф.;

Т. Яровенко, д-р екон. наук, проф., доц.

Автори:

Байлова О., Бобирь О., Гвініашвілі Т., Гринько Т., Дубницький В., Колосов А.,
Коноплянко Д., Крупський О., Кубецька О., Левкович О., Лемберг А., Македон В.,
Максютенко І., Олійник Т., Остапенко Т., Павлов Р., Павлова Т., Пашенко О., Сидоров О.,
Стасюк Ю., Тарлопов І., Ульянова Л., Чайка Ю.

А 67 Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі : моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2022. – 400 с.

ISBN 978-617-645-477-9

У монографії узагальнено організаційно-економічні засади розвитку підприємницьких структур в Україні та світі, досліджено сучасні концепції, моделі, механізми, проблеми та перспективи розвитку персоналу підприємницьких структур України та світу; узагальнено та висвітлено організаційно-економічні аспекти формування системи управління діяльністю суб'єктів підприємництва. Також приділено увагу розробці практичних рекомендації щодо управління фінансово-економічною діяльністю сучасних бізнес-структур в умовах сучасних викликів. Проаналізовано проблеми й обґрунтовано перспективи розвитку суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації суспільства.

Матеріали монографії будуть корисні фахівцям підприємств різних видів економічної діяльності, науковцям, аспірантам і студентам економічних спеціальностей, а також широкому загалу спеціалістів.

УДК 658.5:005](477)(02.064)

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
-----------------	---

РОЗДІЛ 1

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ, МОДЕЛІ, МЕХАНІЗМИ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Управління персоналом та інтелектуальними ресурсами як інструмент стратегічного розвитку суб`єктів підприємництва	11
Особливості залучення та навчання персоналу в умовах цифрової економіки	69
Управління медичним персоналом та конфліктами у сфері охорони здоров`я	78
Кадровий потенціал підприємницьких структур – важливий чинник економічного розвитку	91

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ`ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Удосконалення управління бізнес-процесами торгівельного підприємства в умовах цифровізації.....	101
Особливості антикризового управління розвитком діяльності суб`єктів підприємництва у сфері охорони здоров`я ...	123
Механізм стратегічного розвитку вітчизняних підприємницьких структур	165
Управління основними засобами бізнес-структур в сучасних умовах	185
Позитивні моральні емоції та процес прийняття управлінських рішень економічними агентами.....	195

РОЗДІЛ 3

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Обґрунтування розвитку грошової парадигми в напрямку концепції гезелівських грошей з метою знешкодження ризиків.....	211
Проблеми фінансового менеджменту в системі «банк-суб'єкт підприємництва»	221
Проблеми формування та напрями удосконалення кредитної політики банків України.....	240
Організаційно-структурні складові соціальної відповідальності міжнародного бізнесу в умовах глобальних конфліктів і трансформацій.....	256
Сучасні тренди розвитку міжнародного інвестування	278

РОЗДІЛ 4

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

Особливості адаптації цифрової трансформації економіки в умовах підприємницької діяльності.....	309
Післявоєнна перебудова енергетичного ринку України.....	337
Статистичне оцінювання обсягу виробництва енергії з відновлюваних джерел енергії у країнах ЄС	357

АНОТАЦІЇ	379
ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ	398

ПЕРЕДМОВА

*Наша дума, наша пісня
Не вмре, не загине...
Ось де, люде, наша слава,
Слава України!*

Тарас Шевченко

Дозвольте висловити вдячність усім науковцям, які взяли участь у роботі над монографією, за плідну та самовіддану працю. Сподіваємося, що цей вагомий науковий внесок дасть поштовх до нового соціально-економічного розвитку суспільства та сприятиме швидшій перемозі України. Сьогодні наукова спільнота відіграє особливу роль у забезпеченні обороноздатності нашої держави. Сучасні умови існування як ніколи потребують об'єднання та формування наукових наробок щодо забезпечення ефективного функціонування економіки країни на засадах розвитку підприємницьких структур в Україні та світі. Формування монографії було розпочато ще до військових дій як традиційне дослідження науковців факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, але у процесі роботи матеріали були трансформовані відповідно до умов сьогодення.

У монографії досліджено сучасні концепції, моделі, механізми, проблеми та перспективи розвитку персоналу підприємницьких структур України та світу; узагальнено та висвітлено організаційно-економічні аспекти формування системи управління діяльністю суб'єктів підприємництва; наведено теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо управління фінансово-економічною діяльністю сучасних бізнес-структур в умовах сучасних впливів; проаналізовано проблеми й обґрунтовано перспективи розвитку суб'єктів підприємництва в умовах цифрового середовища.

Автори сподіваються, що їм вдалося дослідити проблематику і сформулювати рекомендації щодо забезпечення розвитку суб'єктів підприємництва в Україні та

світі шляхом систематизації та обґрунтування ключових положень теорії і практики економічної науки, висвітлення економічних засад функціонування підприємницьких структур та впливу світових тенденцій розвитку на соціально-економічні системи, розроблення нових інструментів і механізмів розвитку інтелектуальних ресурсів.

Монографія містить передмову та 4 розділи.

Перший розділ «Сучасні концепції, моделі, механізми, проблеми та перспективи розвитку персоналу підприємницьких структур» присвячено аналізу особливостей застосування інноваційних методів управління персоналом, узагальненню та систематизації наукових підходів до підбору персоналу, його мотивації. Досліджено основні інструменти управління діловою кар'єрою, сучасні методи навчання, які базуються на персонал-технологіях; доведено, що персонал є рушійною силою вирішення проблем економічного розвитку суб'єктів підприємництва та їх ефективного функціонування; розроблено практичні рекомендації щодо використання сучасних методів управління персоналом в умовах динамічного бізнес-середовища (**Т. Гринько, Т. Гвініашвілі**). Проаналізовано основні тенденції розвитку цифрових технологій в Україні; визначено особливості подальшого розвитку економіки України в умовах воєнного стану; виокремлено перспективні тенденції розвитку ринку цифрової зайнятості; визначено пріоритетні затребувані професії, пов'язані з економікою країни; висвітлено особливості підготовки фахівців у сьогоdnішній час (**І. Максютенко**). Систематизовано наукові підходи до розвитку управління персоналом медичних установ із використанням нормативно-законодавчих положень, результатів власних досліджень щодо управління персоналом та з урахуванням особливостей природи виникнення конфліктних ситуацій між суб'єктами управління; запропоновано підхід до управління персоналом, що дозволяє розглядати його як функцію управління та як стратегічний план, який сприятиме формуванню і реалізації інституційних стратегій у сфері охорони здоров'я з постійним пошуком шляхів підвищення ефективності діяльності медичних закладів (**Т. Олійник**). Обґрунтовано послідовність етапів дослідження

сутності та складу кадрового потенціалу; проаналізовано ступінь його відповідності виробничим потребам підприємницьких структур; визначено необхідність оцінювання втрат у кадровому потенціалі внаслідок вторгнення РФ в Україну (**Л. Ульянова, Ю. Чайка**).

У другому розділі «*Організаційно-економічні аспекти формування системи управління діяльністю суб'єктів підприємництва*» наголошено на комплексному вирішенні проблеми цифровізації не окремих операцій і робіт, а цілих бізнес-процесів, які, завершені в оцифрованому вигляді, були б здатні компонуватися з іншими оцифрованими бізнес-процесами аж до повної цифровізації бізнес-процесів і процесів управління діяльністю торговельного підприємства; визначено підстави цифровізації як якісно нового етапу розвитку бізнес-процесів торговельних підприємств (**С. Кучеренко**). Визначено особливості антикризового управління розвитком діяльності суб'єктів підприємництва медичної сфери, що передбачає застосування комплексу змін для охоплення населення медичними послугами; обґрунтовано, що для забезпечення високої якості медичного обслуговування процес прийняття управлінських рішень у медичній сфері має базуватися на результатах аналізу, спостереження, контролю й оцінювання загальних потреб споживачів медичних послуг і рівня забезпечення якості медичного обслуговування суб'єктами підприємництва сфери охорони здоров'я; запропоновано джерела подолання кризового стану та підвищення ефективності діяльності суб'єктів підприємництва у сфері охорони здоров'я; надано практичні рекомендації щодо формування механізму антикризового управління суб'єктів підприємництва медичної сфери (**О. Крупський, Ю. Стасюк**). Досліджено стратегічне управління як інструмент розвитку вітчизняних бізнес-структур; розглянуто механізм формування та реалізації стратегії розвитку; розроблено напрями вдосконалення механізму формування стратегії розвитку вітчизняних підприємницьких структур (**Д. Коноплянко**). Визначено роль основних засобів у діяльності будь-якої бізнес-структури; розроблено методичне забезпечення щодо підвищення ефективності використання основних засобів і практичні кроки для повноцінного захисту основних засобів за умови призупинення виробництва або здійснення вибору

«подальша діяльність (безперебійне виробництво)»; узагальнено шляхи підвищення ефективності використання основних засобів бізнес-структурами з позиції механізму їх застосування; досліджено основні зміни в бізнесі за умови здійснення релокації та консервації засобів (**Т. Остапенко, О. Кубецька, О. Сидоров**). Розглянуто особливості впливу моральних емоцій із позитивною валентністю на процес прийняття економічними агентами управлінських рішень у ситуаціях соціальних взаємодій; обґрунтовано, що позитивні моральні емоції мають велике значення при виборі підприємцями моделі соціально-економічної поведінки, що дозволяє з використанням механізмів винагородження та взаємності заохочувати і підтримувати реалізацію моральних та інших соціальних норм; встановлено, що очікування появи емоції подяки або захоплення в оточуючих і навіть переживання самим індивідом емоції шляхетності впливають на процес прийняття рішень у контексті того, що позитивні емоції часто приводять до збільшення вигоди економічних агентів і пов'язані з рівнем їхнього добробуту (**Т. Павлова, Р. Павлов, А. Лемберг**).

Третій розділ «Теорія та практика управління фінансово-економічною діяльністю суб'єктів підприємництва в умовах сучасних викликів» присвячено дослідженню проблем управління фінансово-економічною діяльністю суб'єктів підприємництва в умовах сучасних викликів. Розглянуто та проаналізовано концепцію «старіючих» грошей, запропоновану С. Гезелем, реалізація якої в майбутньому сприятиме досягненню ефективного розвитку економіки та соціального добробуту з мінімізацією існуючих ризиків, а також спрямуванню розвитку економіки на природне подолання криз (**О. Бобирь**). розглядаються проблеми фінансового менеджменту в системі «банк-суб'єкт підприємництва» на основі проектної форми організації діяльності з метою досягнення високоефективної взаємодії банку та суб'єкта підприємництва (**О. Байлова**); досліджено сутність і проблеми формування кредитної політики банків; запропоновано основні напрями її вдосконалення для поліпшення ефективності їх діяльності (**О. Левкович**). Визначено концептуальний підхід до розвитку соціальної відповідальності міжнародного бізнесу, спрямований на розроблення методичних засад адаптації

міжнародних стандартів соціальної відповідальності, механізму формування інформаційного забезпечення соціальної відповідальності бізнесу і взаємозв'язку показників економічної та соціальної звітності; розроблено методичний підхід до реалізації положень міжнародних стандартів соціальної відповідальності на основі послідовних дій щодо формування: 1) пріоритетів розвитку бізнесу; 2) взаємозв'язку показників економічної і соціальної звітності; запропоновано інструменти інформаційного забезпечення соціальної відповідальності бізнесу (**В. Македон**). Наведено класифікацію прямих іноземних інвестицій і структуровано види цінних паперів; проаналізовано динаміку прямого іноземного та портфельного інвестування; визначено тренди розвитку міжнародного інвестування в умовах глобальних трансформацій (**О. Пащенко**).

У четвертому розділі «Проблеми та перспективи розвитку суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації суспільства» проаналізовано проблеми адаптації процесів цифрової трансформації у підприємницькому середовищі; досліджено теоретико-методологічні положення формування та впровадження інструментарію цифрових технологій у практиці підприємницьких структур; обґрунтовано використання моделей еволюції становлення цифрової економіки, цифрових трансформацій економічних суб'єктів підприємницької сфери; розроблено концепт-класифікацію чинників, які забезпечують цифрову трансформацію у сфері підприємницької діяльності; визначено ключові чинники, які супроводжують цифрову трансформацію бізнесу; запропоновано модель компанії підприємницької сфери в умовах цифровізації, а також функціональний зміст організаційних структур для цифрового переходу підприємницької діяльності (**В. Дубницький**). Проаналізовано сучасний стан енергетичного ринку України та запропоновано напрями післявоєнної його перебудови; наведено основні риси моделі вітчизняного енергоринку, переваги економіки європейських країн і недоліки економіки України у зв'язку з коливаннями цін на газ на ринку Європи (**А. Колосов**). Удосконалено методику оцінювання структури виробництва енергії з використанням відновлюваних джерел, що дозволяє врахувати додаткові чинники при розробленні та реалізації нових кліматичних стратегій, а також

різноманітність енергетичного ринку в ЄС; обґрунтовано використання результатів дослідження для розвитку спільної енергетичної та кліматичної політики країн ЄС (І. Тарлопов).

Автори монографії висловлюють щиру подяку рецензентам: доктору економічних наук, професору Н. Валінкевич; доктору економічних наук, професору М. Корнєєву; доктору економічних наук, доценту Т. Яровенко за їх конструктивні зауваження та цінні поради, які дали змогу вдосконалити зміст і структуру монографії.

З повагою, Т. Гринько

1

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ, МОДЕЛІ, МЕХАНІЗМИ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Т. Гринько

Т. Гвініашвілі

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Для здійснення ефективної діяльності економічний суб'єкт має звертатися до інноваційних методів управління персоналом.

Методи управління персоналом є способами впливу на працівників, як окремих з метою координації їхньої діяльності. Виокремлюють три групи традиційних методів управління персоналом: економічні, адміністративні та соціально-психологічні, але для забезпечення розвитку сучасних економічних суб'єктів необхідно їх постійно розвивати й вдосконалювати, отже формувати інноваційні підходи до управління персоналом. [18]. Сьогодні дуже швидко змінюються як зовнішні так і внутрішні умови функціонування організацій, що обумовлює необхідність підготовки персоналу до роботи в нових динамічних умовах.

Дослідженню та аналізу проблематики управління персоналом та інтелектуальними ресурсами присвячена велика кількість наукових праць, таких зарубіжних і вітчизняних вчених, як: Ю. Вакуленко, О. Галич, Г. Захарчин, Т. Крутько, Н. Ничкало, С. Омельченко, О. Петряєв, Т. Пожуєва, Ж. Поплавська, О. Розметова, І. Терещенко, О. Ястремська, L. Anderson, D. Krathwohl, B. Bloom, C. Diebolt, R. Hippe, Q. Weng, J. McElroy, P. Morrow, R. Liu, J. Sturges, D. Guest,

N. Conway, K. Davey та інші. Однак, не зважаючи, на значну кількість наукових робіт щодо проблем управління персоналом на підприємстві, питання розробки та впровадження сучасних новітніх методів управління персоналом сучасних економічних суб'єктів потребують систематизації та подальшого дослідження, що обумовлено динамічними організаційними змінами, новими підходами до кадрового менеджменту та турбулентністю зовнішнього середовища.

Метою дослідження є визначення особливостей застосування інноваційних методів управління персоналом на основі узагальнення, систематизації наукових підходів до підбору персоналу, його мотивації, управління діловою кар'єрою, сучасних методів та інструментів навчання.

Швидкі організаційні зміни та зміни принципів управління в умовах VUCA-середовища передбачають зростання ефективності праці персоналу, підвищення якості товарів, покращення обслуговування споживачів, творче та новаторське ставлення до виконання функціональних обов'язків. Змінюються також і принципи, на основі яких реалізується управління персоналом.

У сучасних дослідженнях науковці до інноваційних методів управління персоналом відносять такі методи [22]:

1) підбір персоналу – це ретельний відбір претендентів на запропоновану посаду, для того, щоб отримати кращих працівників, які допоможуть розвинути компанію;

2) оцінка діяльності – це процес встановлення рівнозначності між вимогами посади та характеристиками працівника;

3) навчання персоналу – це підвищення за допомогою тренінгів та семінарів кваліфікації персоналу;

4) система винагород – це мотивація персоналу за допомогою заохочень та винагород;

5) управління кар'єрою – досягнення цілей у кар'єрному зростанні.

Отже, персонал є рушійною силою вирішення проблем економічного розвитку підприємства та його ефективного функціонування і конкурентоспроможності.

Поняття «система управління персоналом» зазвичай сприймають як сукупність окремих підсистем, що базуються на базових методах, принципах та функціях управління. Однак це не зовсім правильний підхід, оскільки окремі підсистеми управління персоналом власне вже представляють самостійну систему або її частину. Іншими словами, система управління персоналом це по суті, різні напрямки діяльності персоналу, кожен з яких може бути окремою системою. Формування системи управління персоналом, як правило, відбувається за такими напрямками як підбір персоналу, оцінка, розстановка, адаптація, навчання тощо. Тому система управління персоналом є динамічним і комплексним явищем, яке пов'язане з розвитком самого підприємства та мотивацією дій окремих співробітників, що виходить за межі понять «управління» та «персонал».

Стратегію сучасних HR – процесів в управлінні персоналом можна відобразити за допомогою моделі 3R&D, яка включає наступні напрямки роботи: 1) підбір персоналу (recruitment); 2) винагорода працівників (remuneration); 3) утримання персоналу (retention); 4) розвиток співробітників (development).

Recruitment (англ. «підбір персоналу») означає бізнес-процес, спрямований на залучення та підбір кваліфікованих спеціалістів для роботи. До завдань підбору персоналу входить розвиток бренду роботодавця, якісний процес підбору персоналу, цифровізація процесів підбору персоналу, аналіз ринку праці, робота з університетами та випускниками.

Retention (англ. «утримання персоналу») – стратегічна діяльність співробітників HR, спрямована на збереження персоналу у компанії. До переліку завдань з утримання персоналу входить робота з аналізу та виявлення причин звільнення працівників; комплексні програми утримання співробітників; фокусне утримання ключових співробітників.

Remuneration (англ. «винагорода персоналу») – бізнес-процеси управління мотивацією та системами винагороди персоналу. До завдань управління винагородою персоналу входить прозора ціннісна пропозиція; актуальна система винагороди; гнучкі умови праці; програма благополуччя працівників.

Development (англ. «розвиток») – комплексна система розвитку співробітників, спрямована на підвищення ефективності роботи підприємства. До завдань development входить: адаптація персоналу, структурований портфель навчальних програм, розвиток лідерів та керівників – L&D; розвиток цифрових навичок.

Виходячи з даного трактування можна зробити висновок про те, що модель 3R&D сприяє ефективному HRM щодо підтримки усіх важливих напрямків управління персоналом і реалізації потреб підприємства та його співробітників. У даному розділі розглянемо зазначені напрями управління персоналом підприємства в сучасних умовах.

1. Підбір персоналу

Стрімкий розвиток цифрових технологій, а також інструментів та методів збору, обробки та зберігання інформації визначили провідну роль людини у цьому процесі. Сучасний стан справ вимагає від роботодавців формування ефективних робочих колективів, підбираючи до них працівників з певним набором трудових якостей, певним рівнем кваліфікації і що є не менш важливим, з певним потенціалом розвитку. Процес відбору кандидатів передбачає такі етапи: 1) розрахунок необхідної потреби у категорії персоналу; 2) визначення моделі компетенцій; 3) розміщення вакансій в Інтернеті з урахуванням необхідних компетенцій; 4) визначення джерел, де можливо здійснити пошук персоналу; 5) відбір поданих резюме; 6) процедура оцінки кандидата на етапі відбору; 7) процедура оцінки на етапі попередньої співбесіди; 8) процедура оцінки на етапі проходження випробувального терміну.

Як правило, основні помилки у виборі того чи іншого кандидата відбуваються на етапі відбору потенційного працівника [38]. Невідповідність працівника вимогам організації, нормам, затвердженим у колективі й у цілому неможливість якісно виконувати свої трудові обов'язки, мають серйозні фінансові наслідки для будь-якої організації. Все вищезазначене визначає особливу важливість процесу підбору кадрів на будь-якому підприємстві.

Основні проблеми, що призводять до негативних наслідків на підприємстві, пов'язані саме з процесом відбору кадрів (рис. 1).

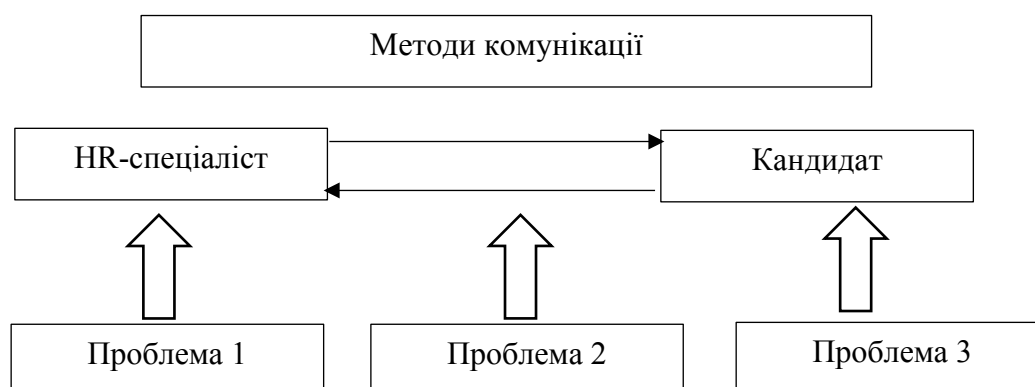


Рис. 1. Проблеми на етапі підбору кандидатів

Перша проблема пов'язана з питанням, хто має брати участь у процесі відбору кадрів, лише HR-спеціаліст або керівники відділів, в які здійснюватиметься прийом, а можливо і сам керівник. Також важливе значення має рівень кваліфікації HR-фахівця, його досвід та знання сучасних методик відбору. Складнощі виникають у процесі обробки отриманої від претендентів інформації, оскільки при великій кількості кандидатів останні можуть бути оцінені не так детально, у зв'язку з, наприклад, накопиченою втомою HR-спеціалістів.

Друга проблема пов'язана з вибором методик відбору персоналу та формуванням критеріїв відбору. В даний час існує безліч методик відбору кадрів, які при використанні їх у комплексі можуть дати суперечливі результати. Отримання різнорідних результатів тільки заплутає фахівців і, можливо, вплине на відхилення думок у бік «невірного» рішення при початковому виборі «правильного». Також існує складність трактування результатів оцінки, отриманих під час використання різних методик, оскільки кожна з них націлена на вивчення конкретної предметної області, чи узагальнена за результатами кількох методик оцінка може мати низький рівень достовірності. Основним критерієм вибору методики має бути показник її здатності достовірно оцінити якості спеціаліста, які на думку керівництва компанії найбільш важливі для претендента на ту чи іншу посаду.

В даний час найбільш популярними методиками відбору кадрів є: тестування, співбесіда та інтерв'ю.

Для визначення професійних якостей потенційного співробітника також дуже часто використовуються професійні опитувальники, які мають певне призначення, а саме виявлення некомпетентних кандидатів. Такі опитувальники були створені для економії часу HR-менеджерів. Вони ефективні при підборі співробітників різних професій за умови, що питання розроблені фахівцями в тій галузі, професіоналізм в якій саме оцінюється. Об'єктивність цього методу може досягати 80%.

При застосуванні спеціальних методик відбору можуть виникнути складнощі при оцінюванні особистісних якостей претендентів на вакантну посаду, оскільки їх зазвичай оцінюють за допомогою психологічних тестів, проходження яких не може мати обов'язковий характер і повинно проводитись лише за згодою претендента на посаду та за наявності його бажання пройти цей тест.

До основних методів підбору персоналу на підприємствах сьогодні відносять рекрутинг, Executive search, Headhunting, скринінг, Preliminarying, методи масового відбору, HR-брендинг, HR-digital, HR-аутсорсинг та ін. [39].

Під рекрутингом розуміють певну систему методів підбору персоналу для різних, але найчастіше найбільш затребуваних професій. Як правило, це спеціалісти «клінічного рівня», тобто торгові агенти, менеджери, виконавці, секретарі. Рекрутинг передбачає складання опису вакансії та розміщення на різних майданчиках та ресурсах, де його можуть побачити потенційні кандидати. Також використовуються сайти спеціалізованих агенцій з пошуку персоналу. І тут рекрутери орієнтуються насамперед на фахівців, які перебувають в «активному» пошуку роботи. Тобто, рекрутинг передбачає пошук потенційних кандидатів за чітко сформованими вимогами роботодавців згідно опису вакансій за допомогою інформаційних джерел. При цьому основна увага приділяється фахівцям, які знаходяться у пошуку відповідних посад.

Масовий рекрутинг (mass recruiting) – необхідний у випадку, якщо компанії потрібна велика кількість нових працівників. Як правило, масовий підбір персоналу

використовують як метод для підбору фахівців з конкретними навичками та досвідом роботи у певній сфері.

Executive Search – це підбір співробітників на керівні посади: начальників відділів, директорів, керівників філій (менеджерів top та middle рівнів) та вузькоспеціалізованих професіоналів. За допомогою методу Executive Search здійснюється пошук рідкісних фахівців з унікальними навичками або знаннями. Метод ексклюзивного пошуку та підбору персоналу передбачає активність з боку зацікавленого роботодавця.

Headhunting як метод підбору персоналу базується на переманюванні фахівців-професіоналів з інших бізнес-структур. Цей термін буквально перекладається з англійської як «полювання за головами» і сьогодні широко застосовується для позначення методу підбору персоналу шляхом переманювання талановитих та рідкісних фахівців з однієї компанії до іншої. Цей метод заснований на розумінні того, що цінні працівники, фахівці вищого рівня практично ніколи не думають про те, щоб змінити роботу і, відповідно, не перебувають в активному пошуку. У цьому випадку мисливець за цінними кадрами сам виявляє ініціативу та пропонує цінному спеціалісту якісь особливі умови роботи, переваги, можливості кар'єрного чи особистісного розвитку.

Агресивний Headhunting є досить «молодим» методом підбору персоналу, який почав активно застосовуватися кілька десятиліть тому в США в компаніях FirstMerit Bank і Cisco Systems. Сьогодні цей метод стає все популярнішим у зв'язку з тим, що загострюється боротьба за цінних та рідкісних фахівців. Агресивний хедхантінг відрізняється від звичайного тим, що він є, можна сказати, війною зі своїми особливими прийомами, «жертвами» та «полоненими». З погляду агресивного хедхантінгу, боротьба за цінні кадри – це одна з важливих складових конкуренції між підприємствами. Важливо не пропустити жодної дії конкурента і намагатися завжди бути на крок попереду нього. На такій війні за талановитих працівників у хід ідуть будь-які кошти. Отже, розглянемо основні елементи, які включає процес агресивного хедхантінга:

1) безпосередній вплив на прибуток підприємства. Фахівці, які залучаються за допомогою хедхантіngu, сприймаються як актив, здатний принести додаткові прибутки;

2) виникнення корпоративної культури рекрутингу – процес пошуку та залучення кадрів відбувається не тільки за участю відділу з підбору персоналу, а й усього трудового колективу підприємства;

3) кадрове браконьєрство: агресивні хедхантери концентрують свою увагу саме на працевлаштованих та працюючих спеціалістах найвищого рівня, а не на вільних здобувачах, які перебувають в активному пошуку роботи;

4) заохочення тих, хто дає рекомендації на талановитих співробітників, зокрема й матеріальне;

5) взаємодія як з кандидатами на вільні посади, так і завчасне формування відносин із перспективними спеціалістами.

На думку деяких HR-ів, всі ці елементи є демонстрацією використання неприпустимих принципів та методів підбору персоналу, але важливо знати, що такі способи сьогодні активно використовуються.

Скринінг – швидкий процес відбору претендентів за формальними ознаками, і в цьому головний критерій цього методу підбору персоналу. При відборі не беруться до уваги такі характеристики претендентів, як особисті якості та мотивація. Скринінг повинен проводитися в стислий термін, дана методика широко використовується під час пошуку фахівців на такі посади як секретар, менеджер, продавець-консультант. Тобто, скринінг використовується при підборі так званих junior-фахівців та базується на відповідності кандидатів формальним угодам, що висуває роботодавець.

Метод Preliminarying використовується при необхідності наймання на роботу молодих фахівців-випускників ЗВО та з метою омолодження колективу бізнес-структур. Тобто, залучення шукачів (молодих спеціалістів, випускників профільних ЗВО) на вакансію через пропозицію їм пройти, наприклад, виробничу практику. Після завершення практики компанія пропонує роботу тим претендентам, які виявили певні психологічні та особистісні якості, що підходять для роботи в компанії

на тій чи іншій посаді. Прелімінаринг – це процес, пов’язаний з довгостроковими бізнес-цілями та завданнями компанії. Цей метод підбору персоналу спрямовано на створення міцного та ефективного трудового колективу.

HR-брендинг сьогодні стає популярним і в Україні. Все більше компаній прагнуть дотримуватися цього нового тренду і застосовувати його. У рамках HR-брендингу створюється привабливий імідж підприємства. У цьому процесі можна виділити дві важливі складові: Візуальний ряд – місія та бачення, що відображають переваги компанії, її корпоративні цінності та ексклюзивне становище на ринку. Внутрішньо корпоративна політика підприємства, що має тісний зв’язок із кадровою роботою. Обидві складові мають реально відбивати дійсність і бути пов’язаними між собою. Наприклад, якщо девіз компанії містить у собі обіцянку співробітникам забезпечення умов швидкого кар’єрного розвитку, то компанія насправді має надавати такі умови. Брендуння не знадобиться тим підприємствам, цілі яких полягають лише у пошуку одного-двох співробітників, але не у тому, щоб зміцнити свої позиції на ринку. Для тих самих організацій, у яких важливе значення має постійний набір нових кадрів, брендуння є обов’язковим процесом.

HR-digital – це не лише автоматизований метод підбору персоналу, а й створення нової концепції мислення, нових підходів до роботи та взаємодії з потенційними та реальними співробітниками. Для будь-якого рекрутингового програмного забезпечення завданням-мінімум є спрощення роботи спеціаліста з підбору персоналу, а завданням-максимум – удосконалення стратегії підбору персоналу підприємства в цілому.

Серед інноваційних методів підбору персоналу можна виділити дистанційний метод, який сьогодні став доволі звичним. Завдяки такому методу традиційна ситуація на ринку праці агентств із підбору персоналу кардинально змінилася. Якщо все організовано правильно, дистанційний метод підбору персоналу може мати багато переваг:

- можливість прийому на роботу кандидата практично з будь-якої точки світу;
- проведення дистанційної співбесіди з претендентом без його фізичної присутності з метою первинного відбору;

- мінімальні часові витрати на співбесіди;
- можливість проведення кількох співбесід одночасно у різних регіонах.

З кожним днем розширюється коло вакансій, на які можна відібрати та прийняти кандидата дистанційним методом. Якщо ще кілька років тому в це коло входили переважно професії ІТ-сфери, бухгалтери, дизайнери та журналісти, то сьогодні дистанційно можуть наймати навіть співробітників робочих спеціальностей. Але, даний метод підбору персоналу має і істотний недолік, а саме високий ризик в отриманні недостовірної інформації про здобувача. Крім того, у спеціаліста з підбору персоналу дистанційним методом виникає потреба виявляти та відсіювати проблемних кандидатів, а також знаходити саме тих, хто дійсно підходить на ту вакансію, на яку претендує.

HR-аутсорсинг – це особливий метод підбору персоналу, який має високу ефективність. Процес співпраці з аутсорсинговою компанією відрізняється від роботи з агентством з підбору персоналу. Відмінність у тому, що взаємодія компанії та замовника у процесі HR-аутсорсингу передбачає більш тісне співробітництво. В ідеальному варіанті співробітники аутсорсингової компанії глибоко вивчають корпоративну історію та культуру замовника, проводять співбесіди в офісі самої організації. Аутсорсингова компанія у такий спосіб бере на себе роль посередника між роботодавцем та шукачами. На співбесіді з кандидатами представники аутсорсингової компанії розповідають про своє враження про компанію, з якою вони працюють, а претенденти, у свою чергу, відчують більше довіри сторонньому фахівцю, що дозволяє рекрутеру отримати більш повний та об'єктивний образ претендента. Кандидати, що приходять на співбесіду, складають свою думку про компанію, в основному, на основі різних деталей: як їх зустріли, хто проводив співбесіду, якою манерою з ними спілкувалися і т. ін. Одним з головних завдань спеціаліста з HR-аутсорсингу є побудова спілкування з кандидатами таким чином, щоб залишилося сприятливе враження про компанію. Крім цієї важливої функції, у спеціаліста з HR-аутсорсингу існує і друга важлива функція у комунікації з кандидатом, яка полягає в тому, щоб надати зворотний зв'язок за результатами співбесіди. Як правило, фахівці з підбору персоналу, які проводять співбесіду,

завершують її обіцянкою зателефонувати кандидату, але іноді не роблять навіть цього, якщо компанія не готова прийняти його на роботу. Аутсорсингова компанія організовує своє спілкування з кандидатами таким чином, що інформує кандидата про рішення у будь-якому випадку. Це багато в чому сприяє формуванню позитивного іміджу компанії в очах співробітників та претендентів. HR-аутсорсинг може бути кількох видів:

1) аутсорсинг всього HR-відділу. Застосовується практично рідко, оскільки нелегко знайти дійсно професійного стороннього фахівця з кадрів, здатного взяти на себе всі функції кадрового відділу компанії;

2) аутсорсинг підбору персоналу. Це один із найпоширеніших видів аутсорсингу, який полягає в організації заходів щодо відбору, оцінки, навчання співробітників;

3) аутсорсинг кадрового діловодства. Застосовується для того, щоб розвантажити фахівців кадрового відділу від поточних завдань та переорієнтувати їх на вирішення найважливіших та пріоритетних питань.

За будь-якого виду кадрового аутсорсингу важливо віддавати перевагу співпраці тільки з висококваліфікованими фахівцями та компаніями, адже від рівня їх професіоналізму залежатиме безпека та конкурентоспроможність вашого бізнесу.

Масовий підбір передбачає набір працівників без професійного досвіду задля виконання базових функцій компаній. Послідовність етапів підбору персоналу наведено на рис. 2.

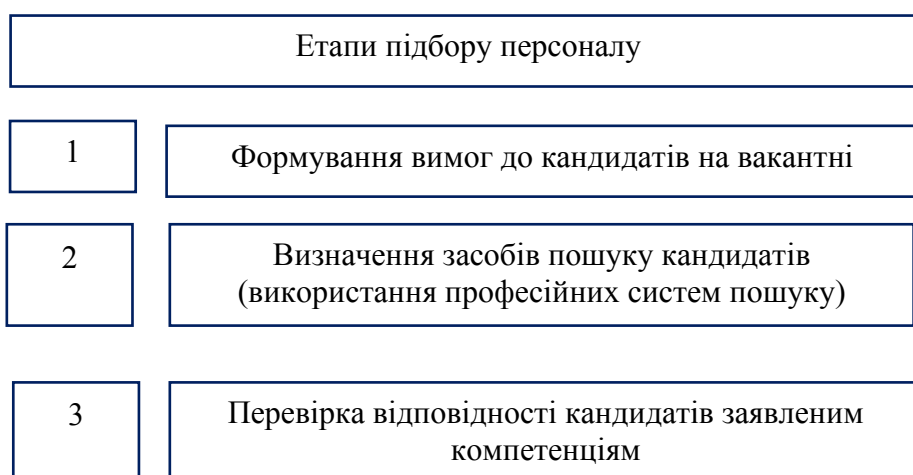


Рис. 2. Етапи підбору персоналу

Професійно підійти до процесу пошуку, відбору та найму цінних співробітників фахівець з підбору персоналу зможе тільки в тому випадку, якщо дотримуватиметься п'яти принципів: неупередженість, науковість, об'єктивність, комплексність, безперервність. Корисно вивчити методи оцінки кандидата під час добору персоналу. Щодо другого етапу, то джерела пошуку кадрів можуть бути внутрішніми та зовнішніми. У першому випадку кадрів обирають з-поміж співробітників самої компанії, у другому – за рахунок зовнішніх ресурсів. Внутрішні джерела завжди обмежені, і не дозволяють вирішити кадрові проблеми в повному обсязі. Зовнішні джерела підбору персоналу поділяються на такі види:

1. За рекомендацією. Співробітники залучаються з огляду на рекомендації знайомих, друзів, співробітників компанії і т. ін. Це один із найстаріших методів підбору персоналу, але він дуже дієвий і відмінно підходить для невеликих підприємств, штат співробітників яких не перевищує 60 осіб. За статистикою, саме на такі підприємства близько 40% нових співробітників приймаються за рекомендаціями. За всіх переваг цього методу, його недоліком є високий рівень ризику прийому на роботу недостатньо кваліфікованого спеціаліста.

2. Прямий контакт із потенційними співробітниками. Цей вид передбачає взаємодію HR-фахівців із кандидатами, які самостійно шукають роботу, не звертаючись до спеціалізованих агенцій з працевлаштування. Як правило, такі претенденти можуть безпосередньо зателефонувати до компанії, щоб дізнатися про відкриті вакансії або направити своє резюме до кадрового відділу. Найчастіше претенденти пропонують свої кандидатури в ті організації, які добре зарекомендували себе на ринку.

3. Реклама у ЗМІ. Цей спосіб залучення співробітників зустрічається найчастіше. Компанія розміщує оголошення про вакансії у друкованих виданнях, на інтернет-порталах або на телебаченні. Здобувачі відгукуються на вакансії, телефонують або приходять до компанії. Крім цього, сьогодні є великий спектр спеціалізованих ресурсів, друкованих видань та сайтів, які орієнтовані на

широке коло професій чи окремі галузі. Даний метод підбору персоналу є ефективним та популярним засобом залучення нових співробітників, але важливо враховувати його специфіку та формулювати вимоги до кандидатів максимально чітко, докладно описуючи їхні майбутні посадові обов'язки.

4. Контакти із ЗВО. Великі холдинги або корпорації, які мають амбітні плани на майбутнє, часто запрошують на роботу випускників закладів вищої освіти без досвіду та стажу роботи. Представників таких організацій можна зустріти на тематичних заходах у ЗВО чи, так званих, ярмарках вакансій. Як правило, відбір кандидатів відбувається за такими параметрами як особистісні характеристики, уміння стратегічно мислити, аналізувати, планувати.

5. Державні центри зайнятості. Будь-якій благополучній державі вигідне підвищення рівня зайнятості громадян. Для досягнення цієї мети держава вкладається у створення спеціалізованих служб, які формують свої бази даних та працюють із великими роботодавцями. У даного способу підбору персоналу є один істотний недолік: кількість претендентів, які звертаються до державних служб з пошуку роботи, як правило, не значна.

6. Кадрові агенції. Упродовж останніх десяти років область рекрутингу стала досить динамічним сектором й активно розвивається і нині. Агентства з пошуку персоналу постійно оновлюють та розширюють свої бази даних, активно ведуть пошук та відбір претендентів, суворо орієнтуючись на вимоги та повною мірою враховуючи побажання роботодавця. Такі послуги є досить коштовними, але іноді винагорода за знайденого відповідного співробітника досягає 50% річної заробітної плати такого фахівця. Серед кадрових агенцій є й ті, які займаються масовим підбором персоналу, а є й такі, які пропонують складніші методи, наприклад, «ексклюзивний пошук», тобто шукають для компанії талановитих керівників та менеджерів.

Від правильного вибору зовнішніх джерел та методів підбору персоналу безпосередньо залежить успіх у роботі з формування професійного колективу, що складається з цінних та талановитих працівників, які повністю поділяють із компанією її цінності та відповідають усім її вимогам.

Щодо сучасних методів і технологій підбору персоналу, сьогодні роботодавці також віддають перевагу пошуку кандидатів у соціальних мережах. Такий метод не вимагає особливих витрат, але при цьому досить трудомісткий. З його допомогою найкраще шукати та відбирати молодих співробітників та фахівців середньої ланки. Пошук кандидатів у мережі (наприклад, на форумах, у спеціалізованих чатах) – це трудомісткий метод, але він, все ж таки, не потребує великих фінансових витрат. Крім того, використовуючи даний метод можна вийти на вузьке коло фахівців та отримати інформацію про найталановитіших.

Найбільш складним та вагомим є третій етап «Перевірка відповідності заявленим компетенціям» що у більшості випадків здійснюють шляхом інтерв'ювання. Серед найбільш використовуваних виокремлюють: структуровану співбесіду, кейс-інтерв'ю, стресове інтерв'ю, проєктивну співбесіду, brainteaser-інтерв'ю, співбесіда за компетенціями. Характеристика основних методів інтерв'ювання наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика основних методів інтерв'ювання

Метод	Сутність	Недоліки	Переваги
Структурована співбесіда	Бесіда «питання-відповідь», передбачає відповіді на фіксований перелік питань з чіткими критеріями оцінки відповідей	Необхідність розробити перелік питань та критеріїв оцінки відповідей щодо оцінювання компетенцій кандидата, провести апробацію та регулярно їх оновлювати	Забезпечення підходу до єдиного оцінювання кандидатів; потребує менше часу для відбору; справедливе оцінювання результатів опитування
Кейс-інтерв'ю	Оцінювання практичних навичок щодо вирішення конкретних ситуацій відповідно до функцій та посадових обов'язків	Використовується як додаткове до інших видів співбесіди та для відбору на керівні посади. Необхідність складання професійних кейсів, існують питання, для яких складно змоделювати кейси, перевіряючи професійні компетенції	Допомагає виявити приховані здібності кандидата і оцінити його поведінку в нестандартній ситуації

Метод	Сутність	Недоліки	Переваги
Стресове інтерв'ю	Навмисно створюється надзвичайно напружена ситуація для перевірки психологічної стійкості кандидата	Застосовується для відбору працівників сфери обслуговування, менеджерів з продажу	Дає можливість перевірити лідерські якості, здатність не піддаватися на провокації, оцінюється психологічна стійкість і гнучкість поведінки здобувача
Проективна співбесіда	Використовуються питання, що стосується дій інших людей	Сам процес і потім інтерпретація результатів займає багато часу	Високий рівень об'єктивності результатів співбесіди щодо конкретного кандидата
Brainteaser-інтерв'ю	Кандидатам необхідно дати відповіді на складні питання розв'язати логічну задачу. Метою такого нестандартного методу є перевірка аналітичного мислення і творчих здібностей здобувача	Використовують для відбору фахівців розумової праці та креативщиків, серед яких програмісти, менеджери з реклами, антикризові менеджери тощо	Креативність та наявність аналітичних навичок, нестандартне мислення та здатність виходити за рамки звичного мислення заради пошуку відповіді на задане питання
Співбесіда за компетенціями	Питання сфокусовані на професійних компетенціях фахівця. Претендентів пропонують проблемні ситуації, які потрібно вирішити	Складність в підготовці; великі витрати часу; рекрутер повинен мати повне уявлення про компетенції для тієї чи іншої посади	Інтерв'ю за компетенціями дозволяє в повному обсязі оцінити професійні якості співробітника, його здатність самостійно вирішувати проблеми

Усі розглянуті методи пошуку та підбору персоналу стали активно застосовуватися в міру розвитку та зростання популярності Інтернету. Спочатку на просторах глобальної мережі з'явилися ті, хто шукає роботу, а за ними і ті, хто цю роботу їм може запропонувати.

Таким чином, необхідність розвитку системи підбору персоналу обумовлена проблемами, з якими стикаються сучасні підприємницькі структури у своїй практичній діяльності: відсутність налагодженої системи пошуку кандидатів на вакантні посади, повного та достатнього набору вимог до кандидатів, необхідність

доопрацювання та коригування використовуваних на практиці методів відбору персоналу; нестача кваліфікованих спеціалістів, здатних якісно провести найм персоналу, неповне використання можливостей конкурсного відбору службовців та інші.

2. Навчання персоналу

Навчання співробітників – джерело розвитку персоналу організації. В даний час для утримання своєї конкурентоспроможності компанії зобов'язані постійно пристосовуватися до мінливого навколишнього середовища. Необхідно адаптуватися до змін на ринку та використовувати на практиці прогресивні технології. Гарантувати готовність персоналу компанії до подібних змін і до виконання нових трудових функцій покликане постійне проведення навчальних заходів. Навчання персоналу охоплює їх підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації. Під професійною підготовкою слід розуміти первинне придбання працівником необхідних для ефективної діяльності компетенцій. Підвищення кваліфікації полягає в удосконаленні вже отриманих знань, навичок, умінь, які потрібні для підтримки та покращення рівня праці в мінливому середовищі. Потреба у перепідготовці виникає тоді, коли виникає потреба у виконанні працівником нових функцій на новому робочому місці або на новій посаді.

Як свідчать дані статистики, 74% опитуваних робітників стверджують, що відсутність навчання є найбільшою перешкодою для досягнення повного потенціалу на роботі. 76% працівників шукають можливості кар'єрного зростання [6]. Насправді задоволеність співробітників зростає з кількістю корпоративних тренінгів, яким вони піддаються. Переважна кількість навчальних курсів, створених фірмами для персоналу, орієнтовані на підвищення кваліфікації, тому що тільки підвищення кваліфікації дозволяє утримувати необхідний рівень професіоналізму. Навчання можна розділити на два види: реактивне, тобто зорієнтоване на вирішення існуючих завдань у роботі організації, і проактивне, що має на меті попередити можливі проблеми, наприклад, при впровадженні або

виникненні раптових вимушених змін [14]. Існують різні способи навчання персоналу організації. Під методом навчання персоналу варто розуміти вид управлінського впливу на персонал, який застосовується організацією з метою формування в них необхідних висококласних знань, навичок, умінь.

Методи навчання можуть бути реалізовані або на робочому місці працівника (тобто всередині організації), або поза ним (тобто поза підприємства – у спеціалізованих установах). У таблиці 2 наведено переваги та недоліки обох варіантів.

Таблиця 2

Характеристика методів навчання персоналу

Метод навчання персоналу	Переваги	Недоліки
Навчання на робочому місці	<ul style="list-style-type: none"> – перехід від роботи до навчання та навпаки не ускладнено тривалими переїздами тощо; – можливості для повторення та закріплення матеріалу; – економічна вигода для організації 	<ul style="list-style-type: none"> – учні можуть неохоче обговорювати проблеми своєї трудової діяльності у присутності керівництва; – підвищене навантаження на керівників навчальних груп; – витратність створення та підтримання трудової бази в компанії
Навчання поза робочим місцем	<ul style="list-style-type: none"> – можливість обміну досвідом із колегами з інших компаній; – можливість використання спеціалізованого обладнання; – навчання поза звичною обстановкою (робочим місцем) формує нові знання та вміння 	<ul style="list-style-type: none"> – розклад занять встановлюється без урахування бажань учнів; – можливі труднощі при переході від навчання до роботи та навпаки; – утримання (у більшості випадків) вартості курсу при відкликанні учня

Нові організаційні стратегії обумовлюють необхідність розробки коректив системи кадрового менеджменту та навчання персоналу. Економічні суб'єкти в таких умовах потребують розробки дієвих заходів щодо підвищення продуктивності праці. За сучасних умов роботодавці значно більше зацікавлені в тому, щоб мати висококваліфікований та компетентний персонал, здатний створювати товари та послуги, які могли б успішно конкурувати з товарами та послугами світових виробників. Навчання є найважливішою системою управління персоналом

і повинно бути нерозривно пов'язаним з процесами організаційного розвитку, з роботою по досягненню стратегічних цілей організацій, забезпечуючи максимальну готовність індивідів, що працюють в організаціях, для вирішення дійсних перед ними задач. Навчання персоналу забезпечує підготовку персоналу до вирішення сучасних задач організації. При цьому це дозволяє не тільки підвищувати рівень знань працівників та виробляти затребувані професійні навички, а й формувати в них такі системи цінностей та установ, які відповідають сьогodнішнім реаліям та підтримують ринкову стратегію розвитку. Нестача у працівника знань і навичок, необхідних для успішного виконання доручених йому задач, не тільки призводить до неефективної роботи, але і знижує його задоволеність роботою. Навчання персоналу організації впливає на результати діяльності всієї організації.

Головними перепонами досягнення більш високих результатів діяльності, є лише недостатній рівень підготовки персоналу та старі підходи до роботи на різних рівнях організацій. Ці перепони можна подолати лише за умови розробки та практичної реалізації нової політики у сфері внутрішньоорганізаційного навчання, що включає різноманітні форми навчання та програми для різних категорій працівників.

Навчання персоналу є найважливішим інструментом, за допомогою якого можна значно збільшити потенціал людських ресурсів і надати вплив на формування організаційної культури. Значною проблемою для більшості організацій є утримання працівників, пройшли навчання в організації, інвестуючи гроші в навчання персоналу, організація тим самим збільшує вартість самого важливого свого капіталу – інтелектуального. Для того, щоб знизити ризик втрати працівників, які навчаються або підвищують свою кваліфікацію за рахунок організацій, багато економічних суб'єктів розробляють і впроваджують систему юридичних, організаційних і морально-психологічних заходів, спрямованих на закріплення та зменшення плинності цієї категорії працівників.

При формуванні внутрішньої системи навчання необхідно спрямувати зусилля на вирішення стратегічних та організаційних цілей. До організаційних

можна віднести такі рутинні задачі, як призначення відповідальних за навчання, підготовку відповідних розпоряджень та наказів, комплектування навчальних груп, підбор викладачів, вирішення питань технічного оснащення навчальних курсів та інших питань. Навчання спрямовано на підтримку та розширення серед співробітників основних цінностей та пріоритетів організаційної культури, нові підходи та норми поведінки, реалізацію організаційної стратегії.

Для працівників навчання забезпечує задоволеність роботою, зростання професійного рівня та набуття нових компетенцій, розширення кар'єрних перспектив. До недоліків навчання можна віднести: витрати на організацію безпосереднього процесу навчання; витрати, пов'язані з необхідністю звільнення співробітників від роботи на період їх участі в навчальній програмі; додаткове навантаження на інших співробітників під час навчання.

Сучасні методи навчання у більшості базуються на персонал-технологіях. Персонал-технології – стандартизований метод досягнення певних результатів за відповідним напрямом роботи з персоналом. Важливою особливістю персонал-технології є те, що об'єктом їх впливу є люди. Тому вони повинні максимально повно врахувати психологічну та соціальну природу процесів та визначення моделей робочої поведінки людини, таких як: мотивація, цінності, установки, групові норми, психологічний клімат та особливості організаційної культури.

Ефективні персонал-технології мають відповідати чіткої постановці цілей організації, забезпечувати використання методів і процедур, які дозволяють найкращим чином вирішити поставлені завдання, забезпечення фахівцями відповідної кваліфікації і мотивація виконавців, що відповідають за реалізацію даної персонал-технології. Процес реалізації персонал-технологій передбачає наявність правил, передбачених, регламентів, за якими реалізується дана персонал-технологія, зафіксованих у відповідних документах, періодичну оцінку ефективності персонал-технологій та підтримку діяльності з розвитку персонал-технології з боку вищого керівництва. Розробка системи навчання працівників на основі персонал-технологій включає наступні етапи (рис. 3).

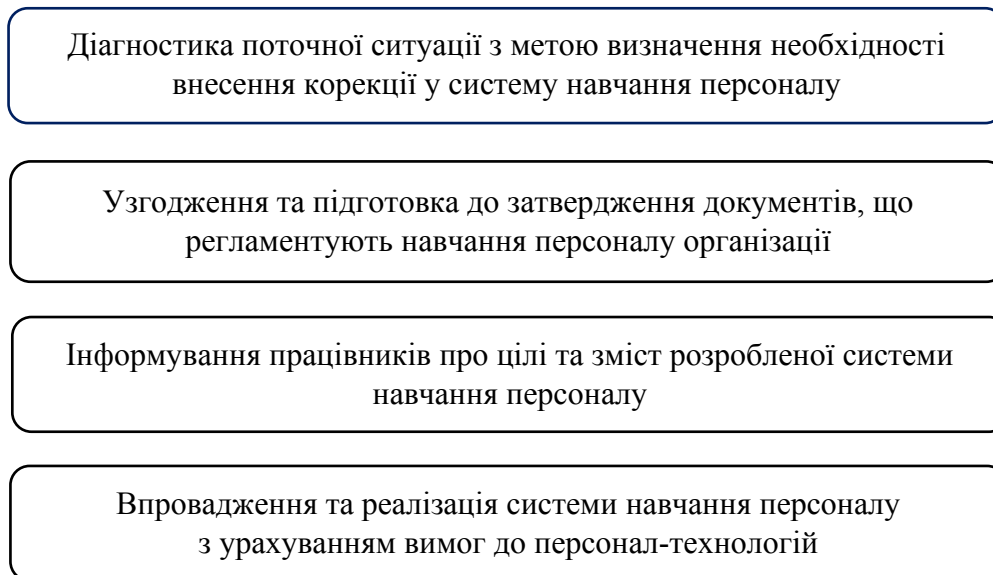


Рис. 3. Етапи розробки системи навчання працівників на основі персонал-технологій

Починаючи розробку програм навчання та розвитку співробітників організації у сучасному економічному просторі необхідно відстежувати та орієнтуватися на постійно мінливі тенденції у сфері бізнесу та в галузі освітніх технологій і методів корпоративного навчання. Динамізм економіки XXI століття вимагає від керівництва організацій інвестицій у навчання та розвиток співробітників, оскільки він стає основою конкурентоспроможності підприємства. Відсутність інвестицій у навчання та розвиток співробітників може призвести до відставання у бізнесі.

У статті Джоша Берсіна на сайті Forbes «Крива навчання – крива заробітку» (The Learning Curve Is The Earning Curve) [23] автор говорить про те, що «навчання – це частина економічного виживання для більшості з нас», кожен фахівець має бути в курсі змін та тенденцій у його професії. У статті Д. Берсін представляє аргументи на користь точки зору про прямий взаємозв'язок рівня доходів та освіти, а також показує взаємозв'язок інвестицій у розвиток персоналу та рекомендації компанії як відмінного роботодавця.

Сучасні керівники підприємств і, особливо керівники відділів L&D (навчання та розвитку персоналу) з метою підтримки конкурентоспроможності повинні створити у своїх організаціях «систему навчання», впровадити дизайн-мислення. Впровадження дизайн – мислення у підхід до управління, підтримки та навчання

людей – одна з 10 головних тенденцій у сфері управління персоналом [15]. Фахівці з управління людськими ресурсами (HR-менеджери) вивчають співробітників, беруть участь у розробці операцій, додатків та інструментів, які допомагають знизити рівень схильності до стресів і роблять їх роботу більш продуктивною. Діяльність HR-менеджера все більше відходить від розробки чітких інструкцій та правил, до аналізу досвіду діяльності, потреб, талантів та практики навчання співробітників, та до управління знаннями.

Крім того, ще один із глобальних трендів з дослідження Global Human Capital Trends 2018, проведеного у 130 країнах світу міжнародним об'єднанням Deloitte University Press стосується навчання та розвитку персоналу: «у сфері навчання співробітники беруть відповідальність на себе. Важливість цієї тенденції пояснюється тим, що навчання є елементом ціннісної пропозиції роботодавця, інструментом підвищення залучення персоналу, а не просто засобом підвищення кваліфікації» [34]. Компанії надають можливості навчання та розвитку співробітникам для забезпечення їх компетентності, конкурентоспроможності, задоволеності та здібності та бажання проявляти ініціативу при вирішенні професійних завдань. На основі аналізу сучасних глобальних трендів у сфері корпоративного навчання можна виділили серед них ключові:

1. Зростання затребуваності програм розвитку навичок критичного мислення та креативності. За оцінками Американської асоціації менеджменту (АМА) було опитано 768 керівників про важливість для їхніх компаній чотирьох «К» («Four C»): Комунікація, Креативність, Критичне мислення та Командна робота) [31].

2. Тісний взаємозв'язок корпоративного навчання з продуктивністю праці та оцінкою працівників. Відділи навчання та розвитку персоналу відіграють значну роль розвитку бізнесу. Тому, корпоративне навчання будуватиметься на аналізі продуктивності праці та на грамотній оцінці компетенцій та потреб співробітників, крім аналізу корпоративної стратегії та зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на формування стратегії навчання та розвитку персоналу.

3. Розвиток лідерських навичок та навичок прийняття рішень. В управлінні компанією посилюється роль самостійності та особистої відповідальності працівників при виконанні трудових обов'язків. На ринок праці виходить покоління «міленіалів», які готові брати на себе відповідальність, але не мають розвинених лідерських навичок. Розвиток лідерських навичок є однією з найважливіших тенденцій у сфері розвитку людського капіталу. Важливо розвивати лідерів, які можуть працювати спільно, проводити самооцінку та працювати з різноманітними командами. У зв'язку з цим оцінка лідерських навичок, у тому числі прийняття рішень, впровадиться в систему оцінки при підборі співробітників. Акцент на розвиток навичок прийняття рішень – ще один тренд корпоративного навчання.

4. Корпоративне навчання вимагатиме більш вимірних результатів. Корпоративне навчання, як на робочому місці, так і поза робочим місцем вимагатиме конкретних результатів, які будуть відповідати реальним очікуванням зацікавлених сторін та підвищувати продуктивність та якість праці.

5. Акцент на реалізацію короткострокових програм. Доступ до короткострокових програм навчання повинен здійснюватися з будь-якого зручного для працівника місця (будинок, робота, машина та інші). Психологія навчання дорослих говорить нам про те, що немає універсальної програми та її обсягу для задоволення персональних потреб кожного слухача, люди навчаються та засвоюють інформацію по-різному. Короткострокові програми з можливістю підбору модулів та доступом із зручного місця дозволяють максимально адаптувати навчальний процес під кожного співробітника.

6. Mobile Learning – цифрове навчання. У попередньому тренді згадувалося про мобільність навчальних програм та можливості виходу з різних точок. Завдяки мобільності навчання співробітники, які проводять багато робочого часу поза офісом, можуть засвоювати навчальний матеріал у будь-якому зручному для них місці. Крім того, M-learning допомагає організувати навчання співробітників компанії у різних географічних точках.

7. Гейміфікація – навчання із залученням співробітників та вирішення завдань за допомогою ігрових технологій. Цей підхід використовує інструменти та методи, які засновані на розумінні людської поведінки, мотивації та включеності.

8. Мови для бізнесу – підприємства продовжуватимуть визнавати необхідність розвитку мовних навичок, щоб бути конкурентоспроможними на глобальному рівні.

9. Навчання технічним навичкам займає більшість навчальних годин. Крім чистої вартості, найбільшим ресурсом, пов'язаним із навчанням, є час. Люди повинні витратити принаймні деяку кількість часу від своїх повсякденних обов'язків на проходження навчання. Навчання технічним навичкам вимагає найдовшого періоду відсутності на робочому місці.

Отже, у відповідність до виявлених ключових глобальних трендів компаніям необхідно розробляти та впроваджувати гнучкі та особистісно орієнтовані інструменти оцінки ефективності організації системи навчання та розвитку персоналу.

Досягти високих результатів через інвестиції у навчання та розвиток персоналу можливо лише за системного підходу до організації цього процесу. Автор підходу до системного корпоративного навчання Джеральд Коул дає таке визначення: «системний підхід до навчання та розвитку включає логічне узгодження початку діяльності із з'ясуванням політики та ресурсів для її підтримки, за яким слідує оцінка потреби у навчанні. Після цього проводиться саме навчання, за яким слідує оцінка результатів» (рис. 4) [12].

Чотириетапна емпірична модель навчання на основі досвіду, запропонована Девідом А. Колбом та його колегами з Case Western Reserve University (рис. 5), стала особливо популярною через проблему навчання співробітників. Дослідники виявили, що люди навчаються одним із чотирьох способів: через досвід, через спостереження та роздуми, за допомогою абстрактної концептуалізації або шляхом активного експериментування, віддаючи перевагу одному

з них. За словами авторів, дослідження складалося з повторюваних фаз «виконання» та «мислення». Це означає, що неможливо ефективно навчатися, просто читаючи, вивчаючи теорію чи слухаючи лекції. З іншого боку, навчитися виконувати нові рухи необдуманно без їх аналізу та узагальнення не вийде. Етапи моделі (або циклу) Колба можна відобразити наступним чином:

- 1 – отримати безпосередній досвід;
- 2 – спостереження, під час якого учень розмірковує над щойно вивченим;
- 3 – осмислення нових знань, їх теоретичне узагальнення;
- 4 – перевірка за допомогою експерименту нових знань та застосування їх у практиці виконання своїх функцій.

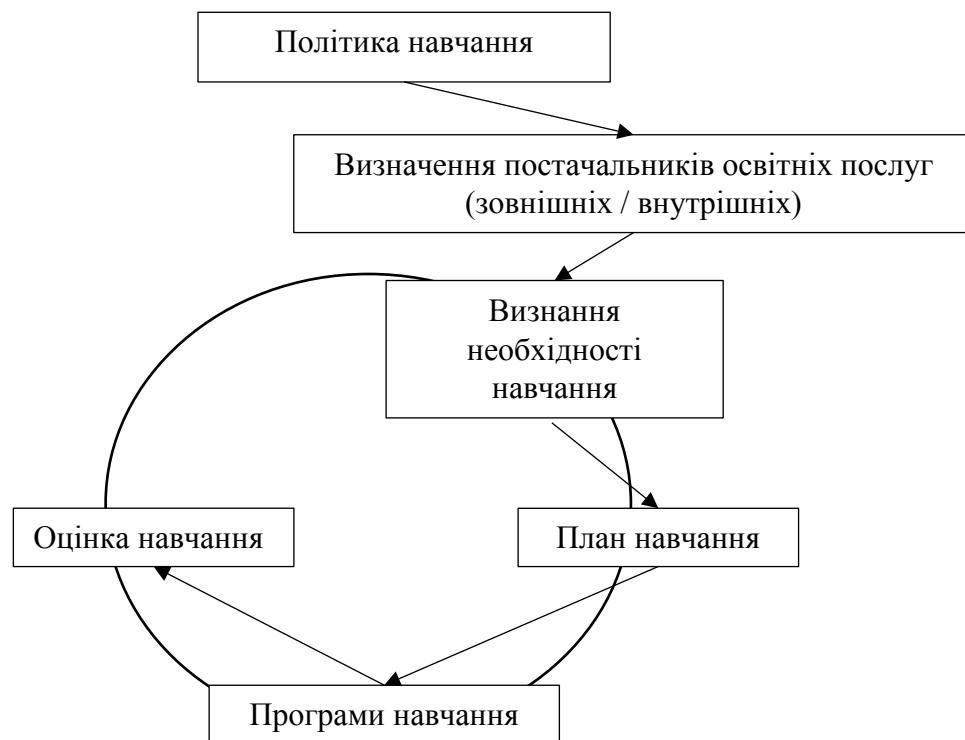


Рис. 4. Системний підхід до організації навчання Дж. Коула [12]

Вихідною точкою для природного навчання є набуття конкретного досвіду, який дає матеріал для рефлексивного спостереження. Узагальнюючи нові дані та інтегруючи їх у існуючі системи знань, людина генерує абстрактні ідеї та концепції (вилучені з безпосереднього досвіду). Це нове знання є гіпотезою, перевіреною в активних експериментах у різноманітних ситуаціях –

уявних, змодельованих та реальних. Навчальний процес можна розпочати на будь-якому етапі. Навчальний процес здійснюється циклічно – до тих пір, поки не будуть сформовані необхідні навички; як тільки одна навичка опанована, мозок готовий вивчати наступну.

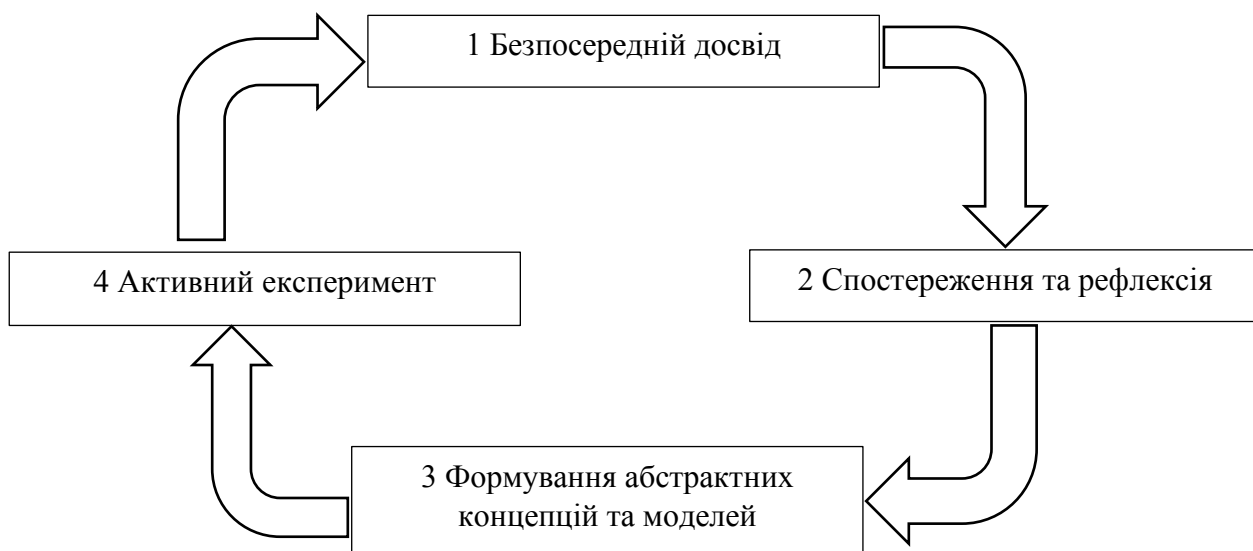


Рис. 5. Стадії моделі Д. Колба

Таксономія освітніх цілей, відома як таксономія Блума, є однією з найбільш популярних теорій навчання. Викладачі часто її використовують для отримання результатів навчання, які спрямовані не тільки на проблеми, пов'язані з дисципліною, але і на глибину навчання, яку повинні досягти слухачі. Таксономія Бенджаміна Блума складається з шести рівнів: знання, розуміння, застосування, аналіз, синтез, оцінка (рис. 6) [23].

Таксономія Блума може бути корисним інструментом у пошуку ефективних цілей навчання та включає три області навчання: афективну, психомоторну і когнітивну, і привласнює кожній з цих областей ієрархію, що відповідає різним рівням навчання. Важливо, що різні рівні мислення, визначені у кожній області таксономії, є ієрархічними. Іншими словами, кожен рівень об'єднує рівні, які передують йому. Афективна область фокусується на відносинах, цінностях, інтересах та оцінці слухачів. Ієрархія, пов'язана з нею, починається з отримання та прослуховування інформації

і поширюється на характеристику або засвоєння цінностей та їх послідовний вплив.

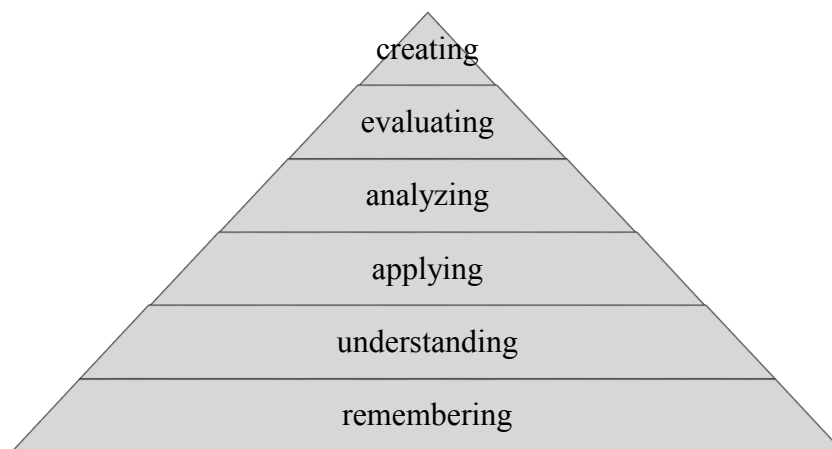


Рис. 6. Рівні навчальних цілей відповідно до Таксономії Блума

Ця область спрямована на те, щоб дозволити слухачам зрозуміти, які їх власні цінності і як вони розвивалися [23]. Ці рівні розглядаються за рівнем складності. Тобто перші з них, як правило, повинні бути освоєні, перш ніж наступний може мати місце. Дана ієрархія має вирішальне значення, оскільки саме ця структура характеризує її використання.

3. Оцінка діяльності персоналу

Останнім часом проблема розробки методичного забезпечення управління персоналом набула особливої значущості. Актуальність її обумовлена відсутністю єдиної теоретичної та методологічної бази, що регламентує процеси оцінки результатів праці працівників, недостатньою уніфікацією системи критеріїв, що враховують галузеву специфіку функціонування підприємств, дефіцитом досліджень, що оцінюють характеристики поведінки різних груп працівників. У проблеми є кілька аспектів, по-перше, питання запровадження ефективної оцінки результатів праці у методичне забезпечення управління персоналом вимагають теоретичного обґрунтування та аналізу; по-друге, системи стимулювання та принципи формування мотиваційних зарплатних формул мають відповідати стратегічним завданням компаній та, водночас,

охоплювати інтереси працівників усіх груп. Отже, в умовах модернізації економіки необхідно застосування наукового підходу до діяльності людини та оцінки її потенціалу, а також до врахування факторів формування людського капіталу та ефективних способів досягнення довгострокових та короткострокових цілей економічної діяльності. Ключовою стратегічною метою використання персоналу є створення конкурентних переваг товарів послуг.

Розглянемо сучасні концепції оцінювання ефективності діяльності персоналу, а саме: CPM – Corporate Performance Management, BPM – Business Performance Management, EPM-Enterprise Performance Management. BPM – Business Performance Management – це методологія, спрямована на оптимізацію реалізації стратегії і складається з набору інтегрованих циклічних аналітичних процесів, підтримуваних відповідними технологіями, які стосуються як фінансової, і операційної інформації. BPM дозволяє компанії визначати, вимірювати та керувати своєю діяльністю, спрямованою на досягнення стратегічних цілей. Ключові фінансові та операційні процеси BPM включають планування, консолідацію та звітність, аналіз ключових показників ефективності та їх поширення в рамках організації» [11].

Варто відзначити, що практично всі подібні системи містять у своїй основі ключові показники ефективності, через які консолідується та структурується вся інформація про найбільш значущі аспекти діяльності компанії та демонструється ступінь керованості бізнес-процесів. Водночас, система KPI, може лягти основою оплати праці працівників, цим об'єднавши у собі як стратегічні, і тактичні питання управління персоналом з погляду стратегічних цілей компанії. Серед подібних методик можна виділити ряд найпоширеніших.

– MBO – Management by Objectives – Управління за цілями (авт. Пітер Друкер, 1954 р.) – в основу даної теорії покладено менеджмент, спрямований на досягнення сукупності цілей і завдань економічного суб'єкту. Основна ідея даної методики: постановка мети досягнення результату. Дана методика може бути ефективна у разі необхідності залучення менеджерів у вирішення стратегічних завдань організації, також вона дозволяє їм утримати фокус на пріоритетних для організації задачах, проте методика не передбачає глибокого аналізу діяльності та

встановлення взаємозв'язків між показниками, а значить не буде працювати у випадках падіння загальної ефективності, неясності цілей або в умовах динамічних змін. Також, варто зазначити, що дана методика орієнтована на інтереси бізнесу та не розглядає інтереси працівників як ключові;

– Performance management and KPI – більш досконала методика регулювання управлінських процесів, що дозволяє бізнесу як досягати поставлених цілей і завдань при оптимальному використанні ресурсів, так і коректно визначати стратегічні цілі, і навіть оцінювати їх досягнення. Дана методика в основі своєї містить отримання ефективного результату з погляду бізнесу;

– BSC (Balanced Scorecard) – методика, що дозволяє відстежувати досягнення цілей компанії у рамках реалізації стратегії, інакше кажучи, вона дозволяє компанії здійснити перехід від стратегії до дій: зробити декомпозицію стратегічних цілей компанії та «укласти» їх на рівень операційної діяльності. Дана методика є інструментом стратегічного управління результативністю компанії, що забезпечує відстеження реалізації поставлених цілей і завдань через ті ж ключові показники ефективності, що транслюють заплановані значення, а також за допомогою створення стратегічної карти, що відображає зв'язок між завданнями, які необхідно виконати задля досягнення стратегічних цілей. При цьому цільовий результат визначається одразу за 4 напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та розвиток персоналу. Таким чином, методика дозволяє бізнесу отримати ефективний і збалансований результат і досягти того, щоб стратегічні цілі компанії досягалися у процесі виконання підрозділами їхніх щоденних завдань;

– OKR (Objectives and Key Results) – основоположник Джон Дорр (компанія Intel) – дана методика заснована на постановці цілей та ключових результатах управління проектами, на відміну від попередніх – допомагає співробітникам розвиватися та для успішної реалізації має корелювати з корпоративною культурою організації загалом. Даний метод дозволяє синхронізувати командні та індивідуальні цілі через визначення кількох ключових на даному етапі розвитку задач та параметрів для відстеження їх реалізації. Основними відмінностями цієї методики є: явно нездійсненні цілі (мета вважається досягнутою при виконанні її на 70%, якщо

показник виконаний на 100%, отже мета була недостатньо амбітною); участь співробітників у постановці та оцінці цілей; відсутність жорсткого взаємозв'язку отриманих результатів із винагородою; вихід із «зони комфорту» при постановці цілей;

– CPM (Continuous Performance Management) – безперервне управління продуктивністю. Ця методика розглядає управління людськими ресурсами, як процес управління продуктивністю праці на постійній основі, така методика передбачає більш оперативний та регулярний зворотний зв'язок, як для менеджера, так і для працівника; менеджер у цій ситуації виступає своєрідним тьютором, що спрямовує працівника і допомагає йому повністю реалізувати свій потенціал, дана система також, найчастіше, меншою мірою пов'язана з винагородою працівників і більшою мірою – з їх розвитком.

Проведений вище аналіз свідчить про те, що дані методики можна розділити на 2 підгрупи: в першу можна віднести ті, що націлені на результативність та ефективність бізнесу та більш пов'язані з системою оплати праці – це MBO, PM&KPI, BSC; в другу – ті, які більшою мірою спрямовані на розвиток співробітників та на реалізацію їхнього потенціалу, наприклад система грейдів або системи OKR та CPM, які меншою мірою пов'язані з системою оплати праці організації та, на сьогоднішній момент, менші, ніж грейд, поширені серед вітчизняних підприємницьких структур.

До елементів системи оцінки відносять: суб'єкт оцінки, об'єкт оцінки, предмет оцінки, критерії оцінки, метод оцінки, періодичність проведення оцінки. В якості суб'єкта оцінки часто виступає безпосередній керівник. Саме він дає характеристику оцінюваному співробітнику. Але як суб'єкт оцінки може виступати і атестаційна комісія, до складу якої входять керівники підрозділів, експерти. Оцінка цими особами може стати необ'єктивною з низки причин. А саме, якщо дані співробітники не контактують по роботі з оцінюваним співробітником і не знають про його функціональні обов'язки, про причини невиконання тих чи інших робіт (в даному випадку, звичайно ж, розглядаються ті причини, які не залежали від самого співробітника). В якості об'єкту оцінки може виступати окремий співробітник

(наприклад, якщо проводиться атестація), а також можуть виступати і кілька співробітників або підрозділ. Результатом оцінювання, що показує ефективність оцінки, стає кількість працівників, які пройшли оцінку. Предмет оцінки – діяльність, конкретні навички та здібності, компетенції тощо.

Формулювання критеріїв відіграє значну роль в процедурі оцінювання, оскільки окреслює необхідний результат роботи у вигляді конкретного значення. Отже, показник має бути встановлений щодо індивідуальної роботи працівника. Для оцінки повноти розроблених критеріїв, їх відповідності виконуваний роботі та кількості можна використовувати соціологічне опитування, яке представляє собою, як правило, анкетування співробітників, спрямоване на виявлення задоволеності працівників діючими критеріями. Таке анкетування краще проводити анонімно, оскільки необхідно отримати інформацію для удосконалення системи оцінки.

Вибір методу оцінки найчастіше пов'язано з родом діяльності організації. Так, у підприємницьких структурах немає формалізованості, і можуть використовуватися і нетрадиційні методи оцінки (наприклад, МВО, KPI). Відповідно до даних методів встановлюються стандарти результативності праці для кожного працівника та визначаються критерії їх оцінки, визначаються терміни проведення оцінки, проводиться обговорення результатів оцінки та оформляється документація щодо проведеної оцінки.

З метою аналізу ефективності заходів щодо оцінки роботи працівників слід визначити такі види витрат: витрати на дослідження рівня віддачі зайнятих працівників; витрати на вибір систем оцінки для різних категорій працівників та підрозділів організації; витрати використання системи оцінювання на практиці. Не менш важливим є визначення ефекту за рахунок зростання продуктивності праці персоналу шляхом ефективного контролю їх роботи; ефекту за рахунок скорочення чисельності зайнятих працівників; ефекту за рахунок зростання якості робіт, а також ефекту за рахунок чіткішого закріплення обов'язків за кожним працівником.

Поряд з аналізом економічної ефективності заходів щодо оцінки робіт та працівників необхідно визначити і соціальну ефективність, яка характеризується

як досягненням позитивних змін в організації, так і запобігання негативним змінам із соціальної точки зору. Як позитивні зміни можна розглядати поліпшення розміщення кадрів за результатами проведеної оцінки; більш повну реалізацію трудового потенціалу працівників, розкриття їх здібностей; розвиток персоналу; забезпечення відповідності кваліфікації працівників вимогам робочих місць, а також забезпечення відповідності змісту праці інтересам та здібностям працівників; покращення соціально-психологічного клімату у колективі; зниження рівня конфліктності; покращення якості трудового життя; забезпечення стабільності персоналу; формування сприятливого іміджу організації, як роботодавця. Негативними змінами в організації можуть бути збитки, завдані особистості та здоров'ю працівників (нерівномірний розподіл обов'язків і, як наслідок, перевантаження одних працівників та недовантаження інших; професійні захворювання; нещасні випадки на роботі; стресові ситуації тощо.).

Показниками, що дозволяють виміряти соціальну ефективність заходів щодо вдосконалення системи оцінки робіт та працівників, є: скорочення кількості працівників, які не відповідають за рівнем кваліфікації вимогам робочих місць; скорочення обсягів понаднормових робіт для одного працівника; скорочення кількості конфліктів у зв'язку з необґрунтованим звільненням персоналу; збільшення частки працівників, задоволених змістом праці та режимом роботи; зниження плинності кадрів.

Оцінка персоналу дуже складний процес. Складність визначається навіть не стільки обсягом робіт з її проведення, скільки таким показником, як суб'єктивність. Ефективність проведення оцінки персоналу багато в чому залежатиме також від ставлення працівника до процедури. Тому для організаторів першочерговим завданням є роз'яснення цілей оцінки персоналу.

Отже, на ефективність системи оцінки персоналу впливають безліч чинників як об'єктивного, і суб'єктивного характеру. Для аналізу ефективності системи оцінки персоналу доцільно використовувати методики, що дозволяють виконати аналіз у межах окремих елементів системи оцінки (суб'єкт, об'єкт, предмет оцінки персоналу, методи, періодичність, процедура).

У теорії менеджменту персонал сприймається як актив стратегічного призначення, тому його кількісна і якісна оцінка стає необхідною умовою підвищення ефективності всієї виробничо-збутової діяльності. На основі узагальнення та систематизації наукових підходів до оцінювання ефективності діяльності персоналу підприємства сформовано систему ключових показників, які можуть бути використані для оцінки діяльності персоналу підприємства в сучасних умовах (рис. 7).



Рис. 7. Система показників оцінки діяльності персоналу

Показники ділової оцінки персоналу безпосередньо спрямовані на кінцеві результати праці та ринкові показники, які багато в чому залежать від професійних,

ділових та інших візуальних якостей конкретного працівника. Багато вітчизняних та зарубіжних вчених оцінюють вкладення в людські ресурси як інвестиції. Оцінюючи діяльність персоналу найбільш перспективним вважається інноваційний підхід до формування системи управління персоналом підприємства, проте витрати на навчання, перенавчання, підготовку та ін. оцінюються, як і інвестиції в людський капітал. Вітчизняні вчені пропонують перевести витрати на персонал із постійних витрат в інвестиції та створити можливість оцінити ефективність діяльності персоналу. При такому підході ефективність вкладень у людський капітал постає як ефективність усієї системи управління персоналом підприємства, а сама система управління персоналом підприємства стає частиною фінансових ресурсів підприємства, підвищується статус кадрової служби у системі управління підприємством.

Таким чином, існують різні підходи до оцінки ефективності діяльності персоналу підприємства, а також методи, що відрізняються своєю специфікою. Найбільш прийнятним для сучасних організацій варіантом стане вибір одночасно кількох підходів до цього процесу, що буде гарантувати велику надійність та достовірність отриманих результатів оцінки ефективності діяльності персоналу. У ході вибору того чи іншого методу оцінки важливо, щоб метод відповідав вимогам універсальності, адаптивності, масштабованості досліджень, наукової обґрунтованості та об'єктивності результатів. Питання формування та розвитку конкурентоспроможного кадрового потенціалу інноваційного типу безпосередньо співвідносяться з ефективністю, комплексністю та об'єктивністю процесу оцінки ефективності діяльності персоналу. Цей напрямок може бути реалізовано в рамках різних підходів, що передбачають відповідний набір методів, які сучасні підприємницькі структури обирають самостійно.

Щоб навчання відповідало актуальним потребам, приносило реальну користь, а не чергову статтю витрат для компанії, необхідно чітко визначати цілі, завдання та очікувані результати. Адже чим ясніше сформульована мета, тим більше ймовірність досягнення потрібного результату. В цілому, цілі оцінки ефективності навчання можна розділити на 4 групи:

1) оцінка ефективності всієї програми навчання: викладача, методики, представлених матеріалів ступеня відповідності цілям навчання;

2) поліпшення якості навчання: кваліфікації викладачів, методики, витрати на навчання;

3) обґрунтування необхідності впровадження конкретних заходів;

4) доведення значимості навчання у організації.

Сьогодні існує кілька перевірених методик оцінки ефективності навчання персоналу: оцінка цілі, системна оцінка та оцінка реакції. Так, цільовий підхід Тайлера (рис. 8) передбачає, що найважливішою помилкою навчання є неправильна чи неточна мета.



Рис. 8. Цільовий підхід Тайлера

Успішність реалізації ефективного навчання персоналу полягає в наступному:

- постановка цілей та завдань навчання, їх класифікація;
- визначення цілей та завдань у термінах поведінки персоналу;
- визначення ситуацій, у яких ці цілі можуть бути досягнуті;
- вибір способів оцінювання;
- збір усієї інформації та порівняння отриманих показників із наміченими даними про ефективність навчання.

Якщо отримані дані не співпадають із наміченими цілями, варто провести удосконалення програми навчання та повторити цикл. Реалізація цільового підходу Тайлера частково нагадує 3 рівень оцінки Кіркпатріка.

Модель Стафлебіма (рис. 9) є системною моделлю оцінки, яка складається з чотирьох основних елементів:

– С (Context evaluation) – контекстна оцінка, тобто. оцінка контексту розвитку: грамотна постановка цілей та завдань навчання персоналу, визначення потреби у навчанні;

– Р (Process evaluation) – оцінка процесу передбачає оцінку відповідності фактичної ситуації розробленого плану та програми навчання, визначення проміжних результатів;

– Р (Product evaluation) – оцінка продукту, у разі, результатів навчання. Визначення ступеня досягнення цілей, внесення поправок до планів.

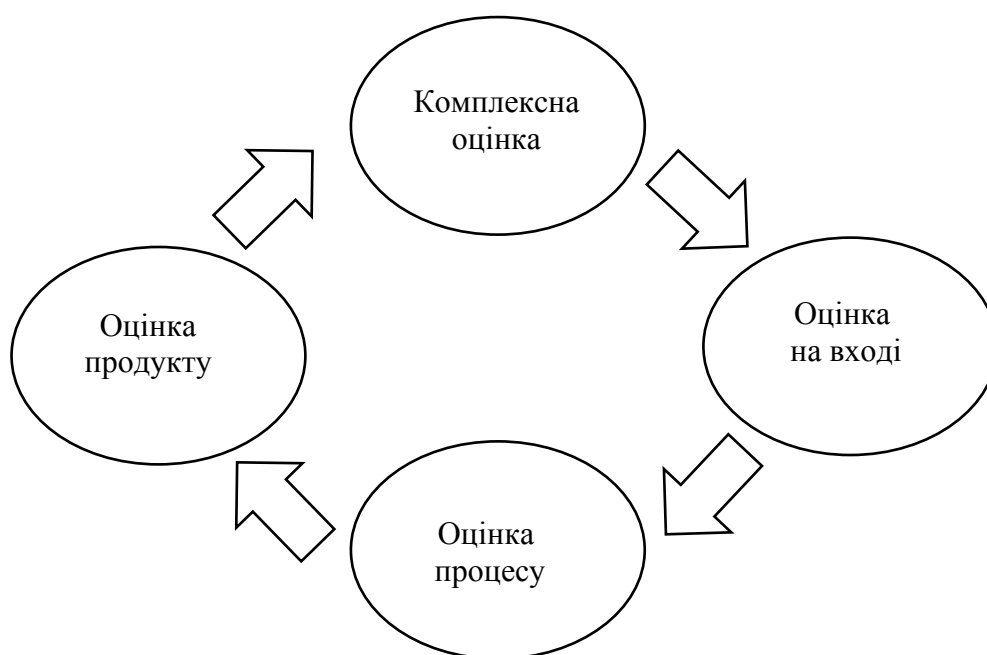


Рис. 9. Модель Стафлебіма

Ця модель дозволяє оцінити всю систему навчання: як процес, так і отримані результати. Однак, як і модель Тайлера, не дозволяє оцінити економічний ефект навчання персоналу.

У 1970 р. з'явилася модель Берда CIRO (рис. 10), яка оцінює не процес навчання, а реакцію слухачів – учасників тренінгу. Етапами даної моделі є:

– С (Content evaluation) – оцінка змісту, що передбачає постановку цілей та завдань навчання, а також визначення навичок та умінь;

– І (Input evaluation) – оцінка входів передбачає визначення можливостей та ресурсів компанії, видів та методів навчання, критеріїв оцінки його ефективності та очікуваних результатів;

– R (Reaction evaluation) – етап оцінки реакції дозволяє з'ясувати думки учасників про навчання. Як правило, проводиться вибіркоче опитування;

– О (Outcome evaluation) – оцінка отриманих результатів. Підведення підсумку та порівняння його із запланованими результатами.

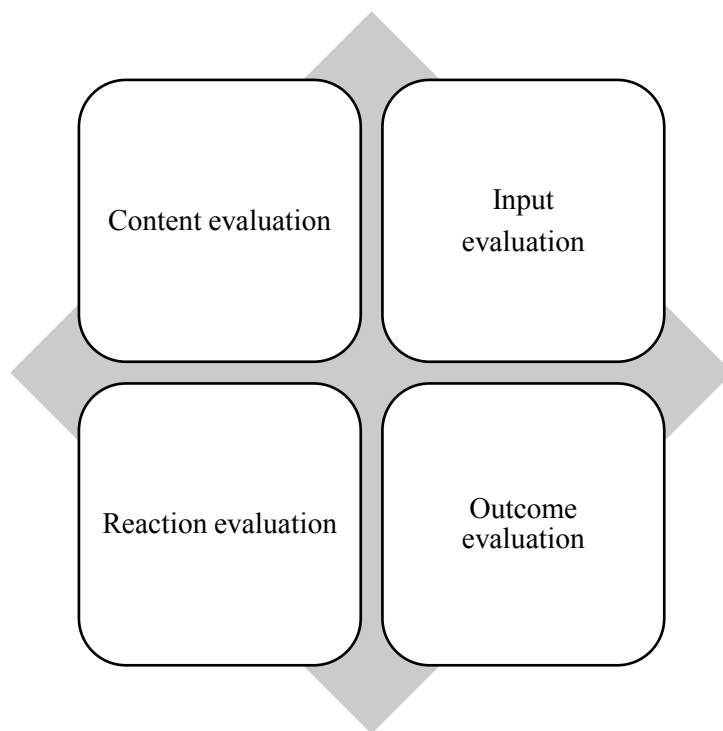


Рис. 10. Модель Берда CIRO

Дональдом Кіркпатріком було запропоновано модель оцінки ефективності навчання, яка на сьогоднішній день є класичною. На думку автора, дана оцінка дозволяє вирішити 3 основні завдання організації, представлені на рис. 11.

1. Виправдати існування відділу навчання, показавши, який внесок робить цей відділ у досягнення цілей та завдань організації

2. Прийняти рішення, продовжувати або припинити тренінгову програму

3. Отримати інформацію про те, як покращити тренінгову програму у майбутньому

Рис. 11. Завдання оцінювання навчання по моделі Д. Кіркпатріка

Дана модель побудована на чотирьох рівнях оцінки ефективності навчання персоналу (рис. 12):

1. Оцінка реакції слухачів на програму навчання, яка проводиться шляхом анкетування або оцінки листів реагування (smile sheets).

2. Оцінка знань та досвіду, здобутих слухачем на програмі навчання – визначення ступеня засвоєності здобутих знань за допомогою тестів, завдань, симуляції.

3. Оцінка поведінки на робочому місці – даний етап є одним з найскладніших в оцінці, оскільки не завжди помітний миттєвий ефект від навчання. Проте проведення обстеження роботи працівників на робочому місці, перевірки планів дій, ступеня розуміння цілей і завдань як усієї організації, і окремого співробітника дозволяє виявити успішність навчання.

4. Оцінка впливу програми навчання на діяльність організації відбувається шляхом визначення ключових факторів, що виявляють ефективність навчання (збільшення продуктивності, покращення якості, зменшення кількості нещасних випадків, збільшення продажів, зниження плинності кадрів). При цьому важливо знати точні дані цих показників до навчання. Тобто, до результатів відносяться ті зміни, які відбулися після навчання співробітників.

Отже, реалізація всіх етапів дозволить провести якісну оцінку ефективності навчання персоналу організації. Однак варто не забувати, що оцінка це не самоціль, а лише засіб пошуку недоліків у роботі всієї системи, зон удосконалення та розвитку чи технології, що доводить корисність навчання з економічної точки зору.

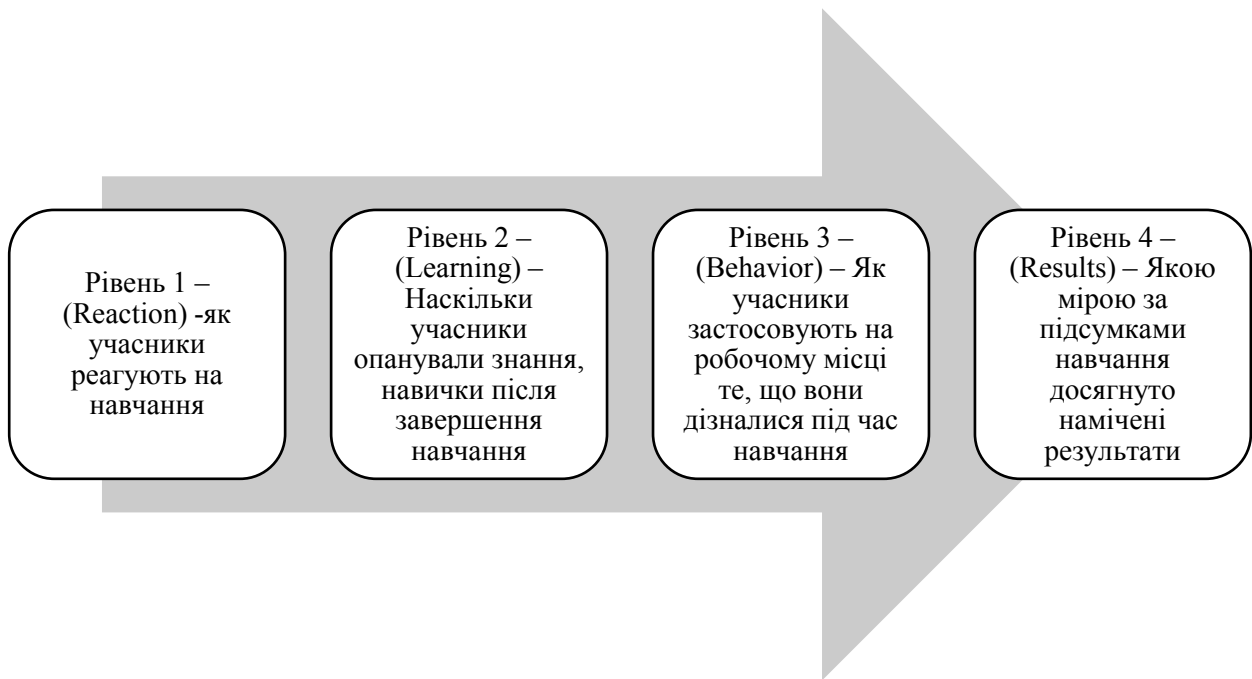


Рис. 12. Модель оцінки навчання Д. Кіркпатріка

Оскільки навчання персоналу є досить витратною процедурою, роботодавці стали найбільш відповідально підходити як до вибору методик навчання, і до формування системи навчання загалом. Важливим її елементом стала оцінка ефективності системи навчання персоналу, що дозволяє співвіднести витратність навчання із його ефективністю. Використання певної моделі оцінки ефективності навчання дозволяє обґрунтувати значущість навчання у загальній системі роботи з персоналом, визначити раціональність використання тих чи інших методів навчання, а також виявити недоліки на різних етапах проведення навчання та скоригувати програми для подальшого успішного функціонування підприємницьких структур.

4. Система винагород

Роль матеріального стимулювання між учасниками ринку праці, насправді величезна і незаперечна. Матеріальне стимулювання, з одного боку, являє собою витрати роботодавця, які він прагне скоротити, з іншого боку, матеріальне стимулювання виступає індикатором оцінки результатів праці у системі управління персоналом, і може бути застосоване як інструмент управління персоналом та його ефективністю, причому, оскільки роботодавець зацікавлений у покращенні

показників результативності праці, то він як наслідок, зацікавлений у зростанні середньої заробітної плати організації. Це свідчить про безперечну доцільність розгляду саме матеріального стимулювання як основного індикатору оцінки результатів праці в системі управління персоналом.

Незважаючи на те, що сучасні форми, системи та підходи в оплаті праці вкрай різноманітні, роботодавцям, зупиняючи свій вибір на тому чи іншому підході, не варто забувати, що насамперед він повинен поєднуватися зі стратегічними та фінансовими цілями компанії, іншими словами лягти в основу управління персоналом у компанії. Але, на сучасному етапі розвитку суспільства, сформувалася модель творчого працівника, стимулювання якого неможливо здійснювати лише з використанням матеріальних винагород, оскільки дані винагороди можуть лише компенсувати трудові витрати, але не мотивувати зростання продуктивності творчої праці та креативних здібностей, що вкрай важливі у сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємницьких структур.

У практику управління соціально-трудовими відносинами з часом увійшли прийоми колективного прийняття рішень, делегування відповідальності, тобто демократизація управління. Потреби працівників відповідно до змісту трудової діяльності, зміни та розширення здібностей компенсуються такими видами винагород як: заходи щодо поліпшення морального клімату в групах, комбінування видів трудової діяльності, поява систем колективного матеріального преміювання, перерозподіл трудових функцій, ротація працівників, використання гнучкої зайнятості тощо. У момент переходу до стратегічного планування і стратегічного управління в організаціях почали формуватися умови для участі персоналу в стратегічному плануванні, а менеджери почали усвідомлювати, що від результативності діяльності працівників багато в чому залежить ефективність їх бізнесу.

Масштабні трансформації, які сьогодні відбуваються у соціально-економічній сфері, спричинили кардинальні зміни, пов'язані з підвищенням ролі інновацій та інформації. В якості основи існування конкурентоспроможної ринкової економіки виступає інноваційне підприємництво, інтелектуалізація економіки, оволодіння інформаційними потоками і т. ін. За таких обставин, сьогодні формуються нові

кваліфікаційні вимоги до персоналу, орієнтовані на нові професії, пов'язані з наукоємними та інформаційними технологіями, зокрема виражені у таких компетенціях як аналітичні здібності, логічне мислення, вміння абстрактно та системно мислити та ін.

З іншого, змін набувають і самі працівники «зсередини». Вони високо цінують час, дозвілля та знання. Зростання потреби у знаннях сприяє збільшенню попиту на вищу освіту, на постійне навчання. Відносини зайнятості стають гнучкішими, на ринку праці формуються такі форми зайнятості, як дистанційна зайнятість, агентська зайнятість, фріланс тощо. Збільшується частка індивідуальних підприємців. Всі ці обставини призвели до того, що в сучасних умовах стало неможливим управляти творчими висококваліфікованими працівниками звичайними традиційними методами.

Сучасні наукові дослідження в галузі управління та кадрового менеджменту, сприяли появі нових теорій мотивації, зокрема теорії представництва та контролю. Лютенс Ф. пояснюючи теорію контролю, пише, що люди, які більшою мірою володіють самоконтролем, більш стресостійкі, а ті, хто не опанував цю здатність, менш стресостійкі. В теорії представництва підтверджується гіпотеза, що інтереси сторони, яка реалізує найм індивіда для надання деяких послуг, можуть розходитися з інтересами того, кого найняли [13].

Теорія В. Оучі, а саме теорія «Z», виходить з того, що організація – це «величезна сім'я», де доцільно створювати відносини відданості та довіри, командний дух у вигляді гарантій зайнятості, групового прийняття рішень та колективної відповідальності [37]. Теорія самоконцепції Шаміра Б. базується на тому, що працівники можуть бути стимульовані до виконання службових завдань завдяки значенню, що надається праці. Це – «так звані ним символічні та експресивні аспекти людських істот».

На початку XXI століття активно розвиваються когнітивні та сучасні соціально-когнітивні теорії мотивації, які не пов'язані безпосередньо з роботою як такої, вони швидше виходять із когнітивних процесів, що лежать в основі прийнятих людиною рішень про саму роботу. Істотні зміни відносин між об'єктом і суб'єктом

управління як наслідок глибоких трансформацій у психології людей, змушує менеджмент розширити спектр методів і видів стимулювання, що відповідають потребам людини, які постійно зростають, і дозволяють визнати внесок працівника в загальні результати діяльності підприємства. В результаті стали частіше використовувати такі системи оплати та стимулювання праці: системи участі в управлінні, оплата за знання та компетентність, системи КРІ тощо.

Значно розширився і соціальний пакет (соціальні пільги та гарантії), та спектр моральних стимулів. У суспільстві підвищилася важливість вільного часу. Реакцією цього стало поширення гнучкого графіка роботи, дистанційної зайнятості. З'являється мотивування вільним часом та «банк часу». Організації стали впроваджувати систему безперервного навчання, бажаючи сприяти професійному розвитку працівників, і навіть формувати кадрові резерви для кар'єри. Підвищується конкуренція між організаціями за компетентних та висококваліфікованих спеціалістів, для переманювання таких «зоряних» працівників компанії використовують оригінальність соціального пакету.

Управлінці намагаються створити умови для активізації творчого потенціалу працівників. Нині існує велика кількість способів розвитку творчого потенціалу. Створюються умови для більшої гнучкості та прозорості комунікацій усередині організацій.

Форми групової та індивідуальної роботи тепер займають особливе значення у мотивації творчого потенціалу персоналу. Повинно бути сформовано чіткий взаємозв'язок між участю працівників у створенні управлінського рішення та системою стимулювання, між реалізацією прийнятого рішення та системою стимулювання. Гнучкі системи матеріального стимулювання є невід'ємною частиною успішної реалізації управлінських рішень (стратегічних, тактичних, оперативних). Іншими словами, це системи участі персоналу у прибутку компанії.

Таким чином, спектр видів і методів стимулювання значно збільшується сьогодні. Концепція соціально-орієнтованого управління визначає працівника, для якого характерні слабкості, обмеження, внутрішні психологічні протиріччя. Генезис підходів до управління людьми сформував співчуття та емпатію до людини.

Превалює позиція, за якою акцент робиться на індивідуальність, креативність та підприємливість.

Серед креативних способів мотивування працівників сьогодні застосовують наступні:

- системи безперервного навчання та розвитку, у тому числі, що базуються на цифрових технологіях;
- можливість нестандартного підходу до вирішення своїх професійних завдань;
- довірливе та доброзичливе ставлення з боку керівництва;
- програми боротьби з професійним стресом;
- професійна мобільність.

Необхідно констатувати, що у сучасних організаціях формуються такі системи стимулювання, у межах яких забезпечується сприяння розвитку позитивних якостей працівника, здійснюється більш чітка та прозора «прив'язка» винагороди до трудових результатів, передбачається орієнтація на розвиток затребуваних компетенцій та знань. У компаніях постійно покращуються умови та якість трудового життя, зокрема менеджери прагнуть справедливості, прозорості та своєчасності винагороди.

Вдосконалення людини як працівника, збагачення її професійних якостей, нарощування знань потребують іншого підходу до управління ним. Розмаїття і складність внутрішнього змісту сучасного працівника визначають відповідне різноманіття способів впливу на нього із боку суб'єкта управління. Сучасні працівники мають такі компетенції, як системне мислення, абстрактне бачення, можливість працювати в умовах багатозадачності, гнучкість і адаптивність, креативний підхід до вирішення будь-яких проблем. Ефективно керувати такими працівниками можна тільки при розробці особистісно орієнтованих, творчих способів стимулювання. А саме, надаючи гнучкість робочого часу, можливість професійного навчання та розвитку, через участь в управлінні організацією тощо. Виявлені тенденції свідчать про те, що у найближчій перспективі внаслідок

впливу інформації та часу, працівник змінюватиметься ще швидшими темпами, перетворення відбуватимуться і в системі відносин «об'єкт управління – суб'єкт управління».

Класично як мету стимулювання працівників виступало ефективне досягнення цілей організації та задоволення потреб кожного працівника. Можна виділити наступні завдання системи винагороди персоналу підприємства (рис. 13).

Модифікація сутності стимулювання працівників змінює його цілі та завдання, функції, принципи, фактори, що в сукупності відображає трансформацію концептуальних основ стимулювання. Стимулювання працівників є збалансованою системою, яка забезпечує паралельність досягнення цілей організації та задоволення потреб працівників у винагороді.

Винагорода працівників, яка розглядається як система, перебуває під впливом певних факторів. Традиційно вважалось, що в якості таких факторів можна розглядати все те, що відноситься до системи вищого порядку – організації. Це цілі (стратегічні та тактичні) самої організації, її організаційна культура, стиль лідерства керівника (йдеться про характерні йому методи управління людьми в організації).

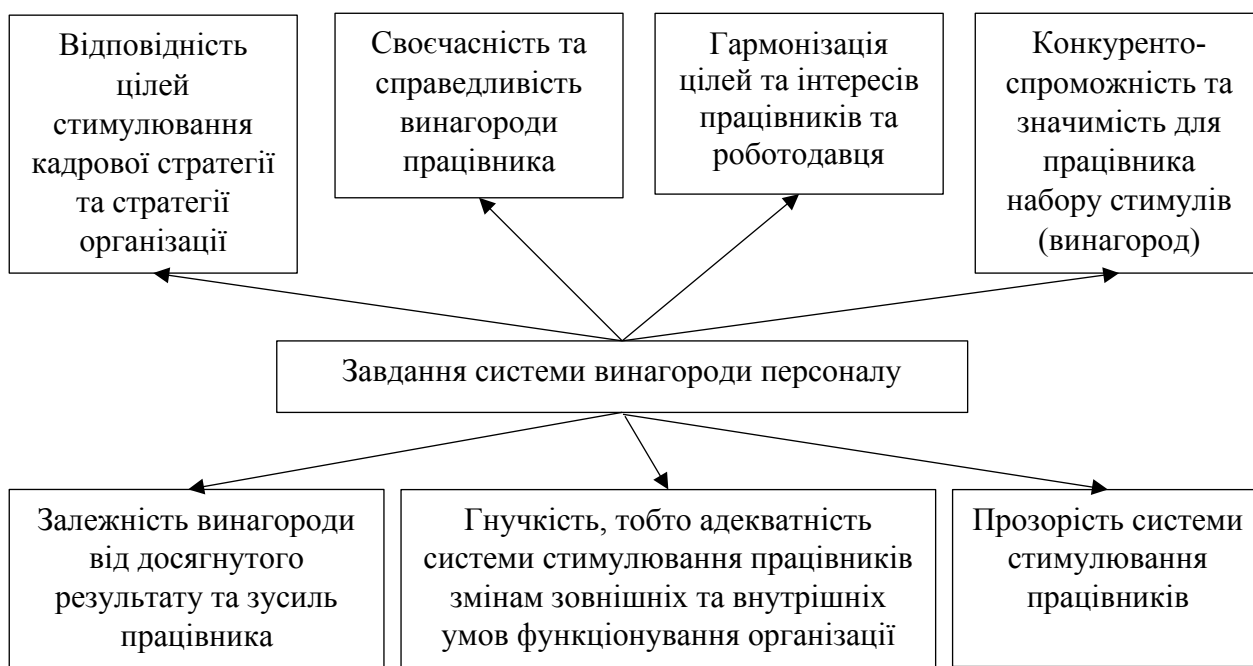


Рис. 13. Завдання системи винагороди персоналу підприємства

Але, за сучасних обставин, відбулася трансформація концептуальних засад формування системи винагороди працівників: сутнісних аспектів, мети, завдань, функцій, факторів впливу на систему, принципів. Так, система винагороди працівників включає такі елементи: суб'єкти системи, об'єкт системи, правове забезпечення, що регулює відносини щодо винагороди, технологія функціонування системи стимулювання працівників, методи та види стимулювання працівників, методи оцінки діяльності персоналу, показники (або індикатори) ефективності системи стимулювання працівників (рис. 14).

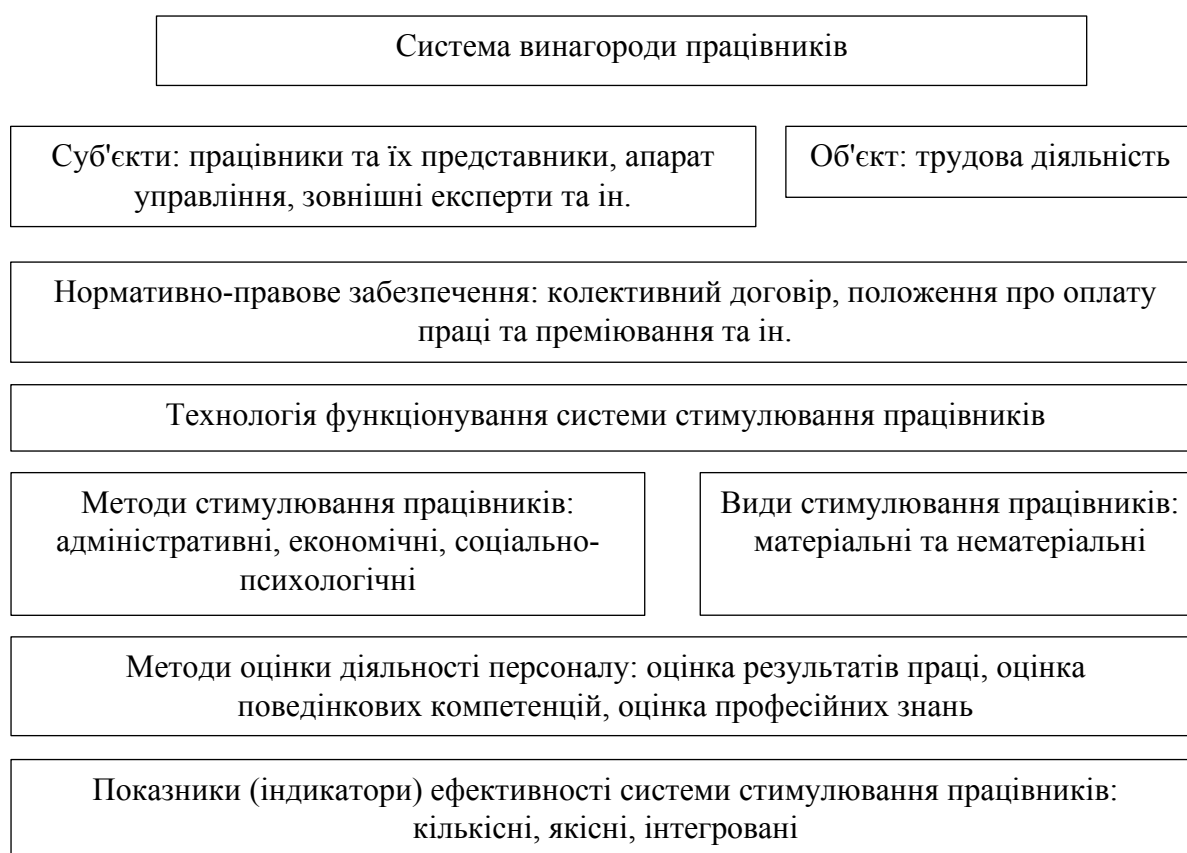


Рис. 14. Елементи системи винагороди персоналу

1. Суб'єктами системи винагороди працівників виступають люди, саме працівники, їх представники, апарат управління організації, зовнішні експерти (вчені, фахівці, дослідники), споживачі продукції, державні структури. У основі створення системи лежать розподільні відносини – це відносини щодо визначення частки кожного члена суспільства на створеному продукті. Вони відіграють важливу роль у суспільному господарстві, оскільки люди, вступаючи у виробничий процес,

вкладають у нього свою працю чи капітал, бажаючи отримати певні доходи. Таким чином, незважаючи на те, що працівники та роботодавці знаходяться на протилежних «позиціях» у системі управління, у них загальний інтерес – отримати максимально великий дохід і забезпечити для себе вигідніші умови взаємодії.

2. В якості об'єкту системи винагороди працівників виступає трудова діяльність, оскільки вона саме і є основою процесу винагороди. Суб'єкт системи розробляє набір винагород, а апарат управління визначає необхідний для цього бюджет з метою залучення в свою організацію найбільш кваліфікованих працівників, а також спонукання своїх працівників до продуктивної праці та ефективного досягнення цілей.

3. Нормативно-правове забезпечення: колективний договір, положення з оплати праці та преміювання працівників, положення щодо оцінки діяльності персоналу, положення про соціальний пакет та ін.

4. Технологія функціонування системи винагороди працівників – це певний алгоритм її побудови та подальшого функціонування. Дослідники в галузі мотивації та стимулювання пропонують свої авторські схеми побудови в організаціях систем мотивації, стимулювання чи винагороди. Проте всі вони включають наступні основні етапи:

1) діагностика діючої системи стимулювання (мотивації, винагороди) та виявлення «проблемних місць»;

2) розробка нової системи стимулювання працівників, яка, як правило, починається з постановки цілей та завдань та завершується підготовкою документації;

3) впровадження нової системи винагороди працівників (може включати її апробування);

4) оцінка ефективності нової системи стимулювання працівників (здійснюється з використанням набору різних показників), що повинна включати такий якісний показник, як «задоволеність персоналу» новою системою винагороди.

5. Методи стимулювання працівників. Серед методів стимулювання можна виділити: адміністративний, економічний та соціально-психологічний.

Адміністративний метод стимулювання передбачає використання жорсткого, впливу на персонал, примусів і санкцій у разі порушення норм чи невиконанні наказів. Економічний метод стимулювання означає вплив через зарплатню, премії та інші матеріальні стимули. Соціально-психологічний спосіб – моральний вплив на працівника через переконання, прохання, особистий приклад. Цей метод може виражатися також у різних формах суспільного визнання заслуг співробітника, його професійного та морального авторитету.

6. Види стимулювання працівників. Підсистема видів стимулювання працівників включає комплекс стимулів, які може розробити та використати роботодавець. Зазвичай всі стимули поділяють на матеріальні, грошової та негрошової форми, і нематеріальні. Весь цей набір стимулів має бути цінним для працівників та мотивувати їх до продуктивної праці. Щоб задовольняти цим умовам, необхідно спільно розробляти систему винагороди, тобто забезпечити рівноправну участь усіх суб'єктів – працівників (їх представників) та роботодавця (його представника). Важливо також забезпечити наявність сучасних (інноваційних) видів стимулювання, які сприятимуть розвитку та розкриттю професійних та творчих здібностей. До таких стимулів можна віднести гнучкий графік роботи (зручне поєднання робочого та особистого часу), оплату професійного розвитку співробітника, створення корпоративного університету в організації, комфортну соціально-побутову інфраструктуру підприємства, високу якість трудового життя та ін.

7. Методи оцінки діяльності персоналу. Жодна сучасна система винагороди працівників не може бути справедливою і прозорою, якщо вона не базується на відповідному методі оцінки діяльності персоналу, тобто адаптованому до системи стимулювання та специфіки організації.

8. Показники (індикатори) ефективності системи винагороди працівників є необхідною складовою цієї системи, оскільки вони інформують (дають зворотний зв'язок) у тому, який вплив надає система винагороди працівників на персонал. Оцінювати ефективність системи винагороди працівників необхідно в порівнянні з ефективністю досягнення цілей організації.

5. Управління кар'єрою

Процес управління кар'єрою має двоякий характер, з одного боку, включає управління підвищенням цінності людського капіталу працівника, а з іншого управління особистою кар'єрою та управління діловою кар'єрою.

До основних цілей управління кар'єрою можна віднести: отримання посади, яка б відповідала самооцінці та вимогам особи та доставляла моральне задоволення; мати посаду з високим рівнем оплати, що дозволяє одночасно отримувати високі доходи; обіймати посаду, що посилює професійні можливості людини та розвиває їх; мати роботу чи посаду, яка має творчий характер; працювати за фахом або обіймати посаду, що дозволяє досягти певного ступеня незалежності; мати роботу чи посаду, що дозволяє продовжувати активне навчання. З часом та просуванням по кар'єрній драбині цілі змінюються або трансформуються, але формування цілей кар'єри – постійний процес.

Управління діловою кар'єрою полягає у досягненні трьох взаємозалежних цілей [20]:

1. Створення ціннісно-сміслових, нормативних та символічних складових кар'єри, що підтримують спрямованість та місію економічного суб'єкта, її кадрову політику та соціокультурний етнос.

2. Підтримка інтересу працівників у покращенні самоорганізації та саморозвитку кар'єри, самоактуалізації індивідуальних можливостей з метою просування відповідно до бізнес-цілей компанії.

3. Розподіл співробітників в організаційній структурі, що дасть змогу як найкраще застосовувати конкурентні переваги кожного робітника.

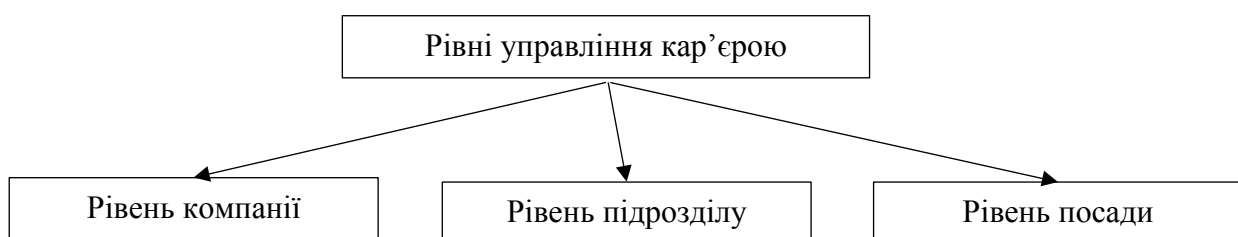


Рис. 15. Рівні управління кар'єрою на підприємстві

Для рівня підприємства характерно управління кар'єрою працівників безпосередньо вищим керівним складом. З цією метою топ-менеджери створюють підсистему регулюючих відносин, що включає кар'єрну політику, стратегії та, відповідно, мети, завдання, напрями розвитку підприємства.

Рівень підрозділу характеризується управлінням кар'єрою персоналу лінійними та функціональними керівниками підприємства. Ці управлінці є відповідальними за здійснення кар'єрних стратегій, вони формують плани розвитку кар'єри працівників.

До рівня певної посади властиве управління кар'єрою у вигляді самого працівника. Він бере на себе відповідальність за персональний та професійний розвиток, самостійно підбирає цілі в рамках трудової діяльності.

Наведені рівні управління кар'єрою тісно пов'язані між собою та взаємозалежні. У ході планування кар'єри виконується порівняння потенційних здібностей, наявних можливостей та цілей людини з потребами підприємства, його стратегією та планами розвитку. Як наслідок формулюється комплекс заходів, вкладених у професійний і посадовий зростання персоналу, об'єднаний на єдину програму. Виділяється два види кар'єри: професійна; внутрішньо організаційна.

Особливістю професійної кар'єри є проходження співробітником протягом своєї професійної діяльності різних етапів розвитку: навчання, прийом на роботу, кадрове зростання, розвиток особистих професійних здібностей, вихід на пенсію. Дані етапи конкретний працівник може по черзі долати на підприємствах. Внутрішньо організаційна кар'єра є поетапною зміною сталій розвитку співробітника в межах одного підприємства. Вона здійснюється у трьох ключових напрямках [40]:

- вертикальне – рух на наступний за ієрархією рівень;
- горизонтальне – рух в іншу за функціоналом сферу діяльності або виконання службової діяльності на рівні, чітко не зафіксованому в організаційній структурі. Горизонтальна кар'єра можлива, якщо є варіанти за розміром зарплати кожному професійному рівні;

– центроорієнтоване – рух до центру, керівництва компанії. Наприклад, допуск співробітника до закритих раніше нарад, офіційним і неформальним зустрічам, найбільш довірче спілкування, певні значні доручення від керівника та ін.

Найвища точка кар'єри – найвища посада, яка можлива на даному підприємстві. Довжина кар'єри – число щаблів від поточного становища, у якому перебуває фахівець підприємства до найвищої точки.

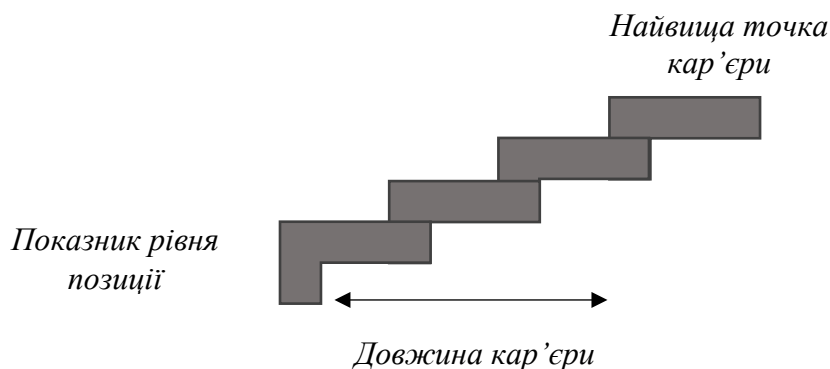


Рис. 16. Фактори кар'єрного зростання

Показник рівня позиції – співвідношення кількості осіб, які займають аналогічну позицію та фахівців на наступній за ієрархією позиції.

Дані потенційної мобільності – відношення (у конкретний період часу) кількості вакантних місць на наступному за ієрархією ступені до кількості людей, що знаходяться на аналогічній позиції з індивідумом.

Кар'єрне зростання залежить як від індивідуальних особливостей індивіда так і від об'єктивних вищезазначених чинників.

Велика увага до питань забезпечення кар'єрного зростання та розвитку кар'єри з точки зору конкретної людини (особистості, індивіда) приділяється в науковій літературі з психології, де кар'єра є результатом певної діяльності, для досягнення якого необхідно раціонально поєднувати як свої власні особистісні якості, так і набуті професійні навички, знання та вміння, що формують досягнутий рівень професійних компетенцій, необхідних, у свою чергу, для професійного розвитку в організації.

При цьому питання кар'єри виникають не тільки в системі загальної психології з точки зору розкриття змісту таких імперативів як поведінка особистості в різних умовах (соціальних, економічних, культурних, суспільно-політичних і т. ін.), а й організаційної психології, у межах якої пильна увага приділяється питанням психологічних аспектів управління розвитком кар'єри у організації. Так, З. Кінг стверджує, що управління кар'єрою, з організаційно-психологічної точки зору, є пошуком і визначенням ідеального поєднання цілей організації та конкретного індивіда, при якому обидва з них задоволені самим процесом взаємодії та його результатами [32].

Ряд іноземних авторів [40] вважають, що у працівників із вищим рівнем компетенцій, розвиток та управління професійної кар'єрою може мати тісний зв'язок з конкретним підприємством чи компанією, оскільки їх навички і вміння можуть бути потрібні в будь-якій організації відповідного профілю або галузі. Навпаки, чим менше рівень загального професіоналізму, тим нижче ймовірність зміни місця роботи у зв'язку з неможливістю швидкої адаптації до нових умов.

Управління кар'єрою, з організаційно-психологічної точки зору, передбачає, з одного боку, що індивід сам формує своє власне індивідуальне кар'єрне зростання відповідно до можливостей та самооцінювання. При цьому самооцінювання слід розглядати як об'єктивну (результат самооцінки заснований на думці зовнішнього середовища та конкретних досягнутих результатів у професійній сфері) та суб'єктивну самооцінку (самооцінка передбачає виняткову думку самого індивіда про свої професійні, освітні, управлінські і т. ін. знання, навички та вміння). З іншого боку, організації повинні створювати оптимальні умови для подальшого розвитку своїх власних працівників, що має вирішувати ключові іміджеві питання: підвищувати рівень привабливості та іміджу організації як потенційного роботодавця на ринку праці, створювати сприятливі умови для розширення потенціалу організаційної культури та знижувати рівень стресу у самих працівників організації. В цілому, в організаційній психології досить велика увага приділяється питанням відповідальності підприємств за кар'єрне зростання своїх співробітників. При цьому може йтися як про саму організаційну культуру та систему організаційної поведінки,

так і про питання оптимізації системи управління персоналом та кадрового менеджменту з психологічного погляду на основі виявлення індивідуальних потреб, схильностей та мотивів конкретного працівника.

Дж. Грінхаус та ін. охарактеризували окремі стратегії розвитку професійної кар'єри, що відповідають рівню взаємодії індивіда та організації [27].

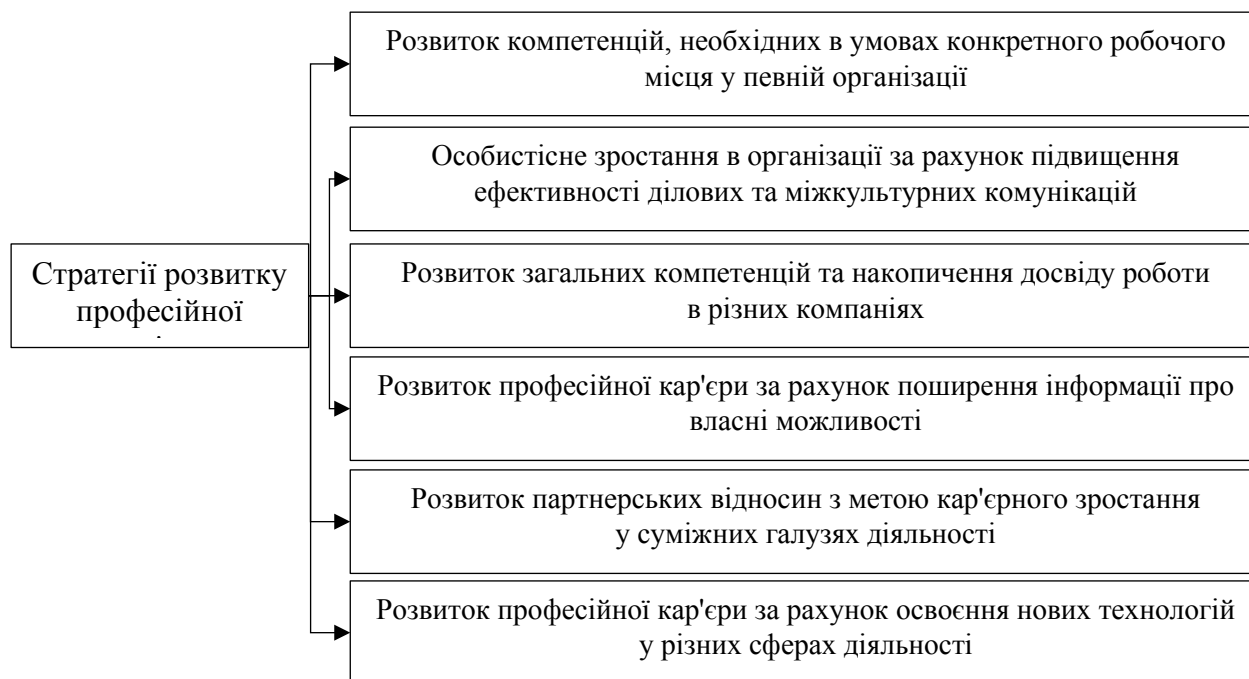


Рис. 17 Можливі стратегії розвитку професійної кар'єри за J.G. Greenhaus [27]

Важливою складовою процесу управління формуванням та розвитком кар'єри у сучасній економічній системі слід визнати необхідність окремих наукових досліджень щодо характерних організаційно-економічних особливостей безпосереднього суб'єкта управління цим процесом. У переважній більшості наукових праць ([36]), як ключовий суб'єкт управління кар'єрою розглядається організація, у межах якої відбувається кар'єрне становлення та зростання окремого індивіда у відповідність до визнаної у створенні системою мотиваційних цінностей і місії, які безпосередньо відбиваються на роботі з персоналом будь-якого рівня. Поряд із класичним уявленням формування та розвитку кар'єри в умовах окремих підприємницьких структур, багато авторів розглядають в якості суб'єкта управління безпосереднього індивіда, який і приймає підсумкові управлінські рішення щодо вибору свого життєвого та професійного шляху [35]. Також дуже часто в науковій літературі

в якості регулятора професійної кар'єри виступає держава, яка регламентує організаційно-правові аспекти, пов'язані з формуванням кар'єрного зростання або та чи інша галузь народного господарства або сфера діяльності, в рамках якої відбувається кар'єрний розвиток окремого індивіда [36]. Необхідно окремо підкреслити, що в результаті взаємодії суб'єктів управління кар'єрою формуються нові вимоги та форми організації підготовки та перепідготовки персоналу, визначається оптимальне співвідношення з точки зору структури кадрового резерву та розвиваються ключові інститути кадрового забезпечення – інститут професійного наставництва, професійна орієнтація, система мотиваційного впливу та ін.

У зв'язку з вищесказаним, на рис. 18 представлені ключові рівні управління професійною кар'єрою (з погляду окремих суб'єктів управління) у взаємозв'язку з набором управлінських інструментів, дія яких спрямована на оптимізацію впливу на трудові ресурси у межах обраного рівня.

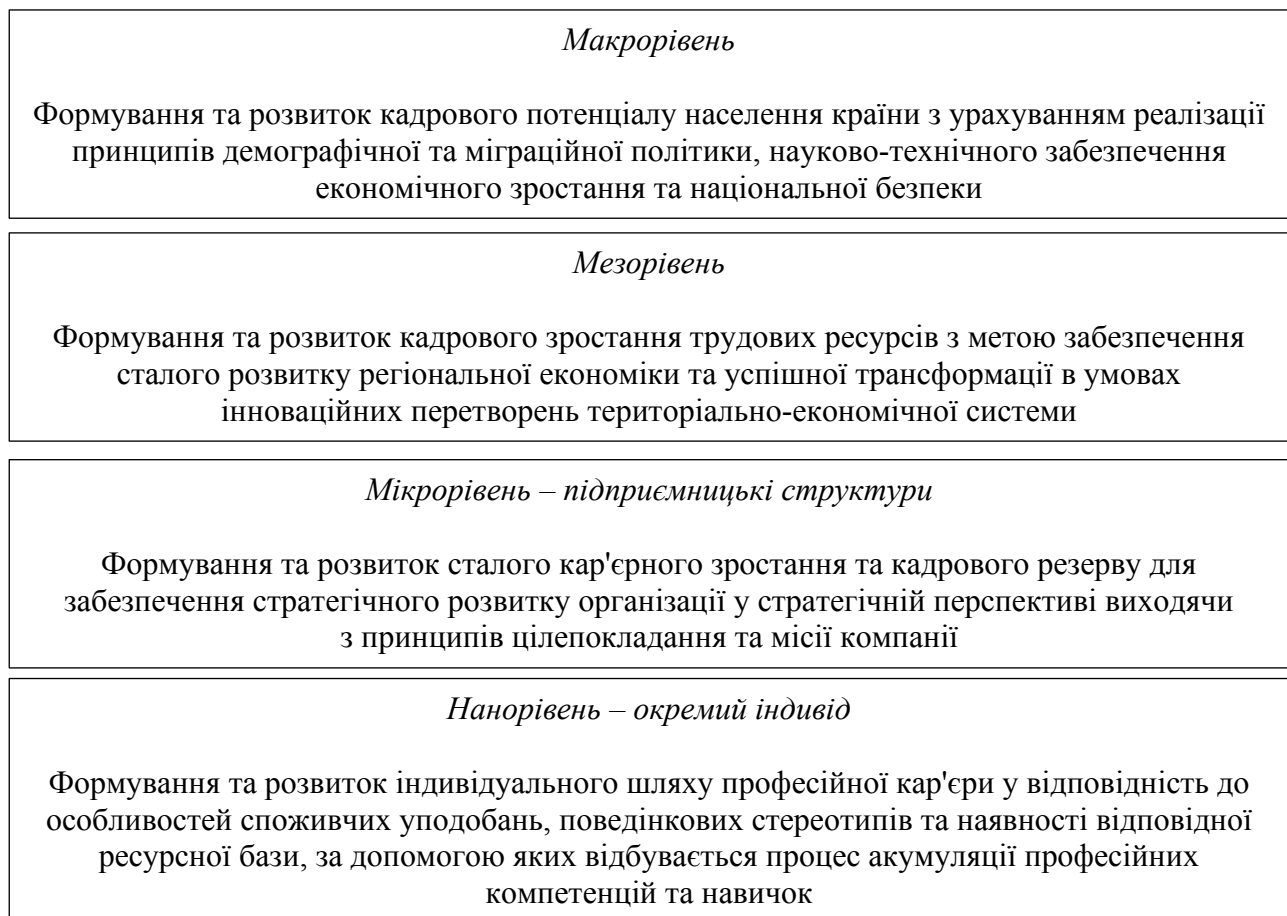


Рис. 18. Рівні управління кар'єрою (залежно від суб'єкта управління)

Таким чином, відсутність ефективної системи управління професійною кар'єрою хоча б на одному із представлених рівнів призводить до негативних наслідків для всіх суб'єктів управління. Рівень підприємницьких структур та його вплив на формування та розвиток кар'єри значно обмежений рамками та можливостями окремих організацій чи підприємств, які створюють умови для кар'єрного зростання своїх власних співробітників та повинні враховувати як вимоги з боку органів державної влади, так і особливості ринку праці та поведінки окремих груп потенційних працівників. Наприклад, в даний час дуже актуальним слід визнати питання корпоративної мотивації молодих працівників до просування кар'єрними сходами в рамках окремих організацій з урахуванням зміни особливостей поведінки та життєвих пріоритетів (схильність до зміни не тільки місця роботи, а й професійної діяльності в цілому, прагнення пов'язати хобі тощо) з професійним кар'єрним зростанням, інтерес до дистанційних технологій та неформального підходу до організації та нормування розподілу робочого часу та графіку роботи тощо).

З точки зору класичних уявлень менеджменту, поряд з необхідністю характеристики та оцінки самої професійної кар'єри та суб'єкта управління, важливим елементом управлінського процесу слід визнати вибір та подальше впровадження конкретних методів управління, за допомогою яких можливо забезпечити ключову (генеральну) мету управління – формування та розвиток професійної кар'єри з урахуванням рівня впливу та ступеня ризику, що виходить від елементів внутрішнього та зовнішнього середовища та досягти прогнозованого результату – формування та розвиток траєкторії та стратегії професійної кар'єри для конкретного суб'єкта управління.

При цьому необхідно враховувати відмінність у методах та інструментах управління професійною кар'єрою з точки зору як ключових функцій менеджменту (планування, контроль, аналіз, мотивація тощо), так і в контексті видів та напрямків теорії управління (операційний менеджмент, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, інвестиційний менеджмент тощо).

Також використання різних методів управління професійною кар'єрою може бути розглянуто з погляду кількох методичних підходів з точки зору їх характеристики та подальшого застосування лише на рівні окремого суб'єкта управління. Отже, можна виділити два ключові напрями у підходах до управління професійною кар'єрою.

Перший варіант передбачає оцінку окремих ключових методів управління з точки зору їх впливу на розвиток професійної кар'єри з подальшим виділенням окремих інструментів та методик управління кар'єрою в умовах конкретного суб'єкта управління. До таких методів можна віднести метод стимулювання. Стимулювання є найпоширенішим методом впливу, як свідчать наукові дослідження вітчизняних ([2; 4; 10; 21]) і зарубіжних ([28; 34; 37; 41]) авторів на кар'єрне зростання персоналу комерційних організацій різного профілю та масштабів діяльності. В даному випадку можна говорити про цілий спектр матеріальних та нематеріальних стимулів, які активно використовуються для організації професійного зростання працівників.

Іншим можливим напрямом є систематизація методів управління професійною кар'єрою за низкою критеріїв. Необхідно відзначити, що ряд методів управління чітко відповідатимуть конкретному етапу формування та розвитку професійної кар'єри, а деякі з них будуть притаманні виключно одному етапу, що пов'язано як з особливостями самого етапу, так і з характеристикою управлінського процесу в контексті загальної теорії менеджменту. Ефективне використання кожного методу та відповідного набору інструментів має сприяти проходженню суб'єкта управління кар'єрою на новий етап розвитку, забезпечення сталого кар'єрного зростання (для індивіда), позитивних економічних результатів на ринку або в галузі (для організації), а також вирішення соціально-економічних проблем країни. Можливі методи управління професійною кар'єрою, які слід зарахувати до двох виділених груп, представлені рис. 19.

Вибір самих методів багато в чому залежить від самого суб'єкта управління, його переваг, схильностей, накопиченого досвіду, здібностей тощо. Разом

з тим, оцінюючи сучасні підходи до вибору та оцінки методів управління професійною кар'єрою, можна говорити про низку нових тенденцій. Як приклад можна розглянути варіанти використання бенчмаркінгу у процесі формування та розвитку професійної кар'єри як на рівні індивіда, а й з погляду інших суб'єктів управління.



Рис. 19. Систематизація методів управління професійною кар'єрою

Таким чином, управління професійною кар'єрою є багатофакторним, складним процесом, який вимагає участі з боку всіх суб'єктів ринкової діяльності, метою яких є отримання необхідного рівня професійних компетенцій для просування та кар'єрного зростання в комерційних та державних структурах; зокрема, підприємницьких структур різної форми власності, зацікавлених у розвитку людського потенціалу працівників, у примноженні інтелектуального капіталу та оптимізації системи організаційної поведінки з метою підвищення рівня конкурентоспроможності на національних та світових ринках; органів державної влади, що реалізують відповідну державну політику в галузі модернізації економічної системи, у тому числі за рахунок зростання продуктивності праці, зниження рівня безробіття та підвищення ефективності відтворення трудових ресурсів, спрямовану на підвищення рівня добробуту та якості життя населення та зростання підприємницької активності .

Список використаних джерел

1. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 13-16.
2. Ведерніков М. Д., Зелена М. І. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 5. Т. 1. С. 18–21.
3. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Шинкаренко А.В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*, 2021. № 174. С. 63-68.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку. *Економічний часопис-XXI*. 2015. №1-2 (2). С. 51-54.
6. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку. *Економіка та держава*, 2017. № 1. С. 65-68. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf
7. Дубінський С.В. Сучасні методи управління персоналом на машинобудівному підприємстві. *Академічний огляд*. 2013. № 1 (38). С. 82-86.
8. Заклекта-Барестовенко О. С. Підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу як результат вдосконалення управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль: Економічна думка, 2009. Вип. 4. С. 77-84.
9. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125–133.
10. Збрицька Т. П. Система участі працівників у прибутках як один з методів мотивації. *Збірник наук.праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. Харків: НТУ «ХПІ», 2012. № 15. С. 104–109.

11. Ісаєв Д. В. Концепція Business Performance Management: сучасний погляд. 2009. Альпіна Бізнес Букс. 288 с.
12. Козак К. Б., Рубан Ю. О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 2. С. 24-28.
13. Логінова А. В., Анісіфорова Л.О. Інформаційні системи кадрового менеджменту. *Журнал Прикладна інформатика*. 2006. № 1. С. 77-86.
14. Омельченко С. Навчання та розвиток співробітників: головне – система. *Управління персоналом*, 2021. № 12. С. 57-62.
15. Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи: монографія / за заг. ред. акад. Н.Г. Ничкало, акад. І.Ф. Прокопенка. Київ, Харків: Інститут освіти дорослих імені І. Зязюна НАПН України, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, 2020. 446 с.
16. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 137- 142.
17. Пожуєва Т. О. Підвищення ефективності управління персоналом у ринкових умовах. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2014. № 2. С. 119–123.
18. Розметова О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
19. Семенченко А. В. Аналіз методів оцінки ділових якостей спеціалістів у ринкових умовах. *Економіка розвитку*. 2013. № 1(65). С. 23–27.
20. Управління кар'єрою менеджера з продажу. *Аналітично-інформаційний центр стратегічного розвитку суспільства*. URL: <https://www.cssd.org.ua/post/menedzzher-z-prodazhu>
21. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. Полтава: ПНТУ, 2021. Т. (1(80)). С. 87-91. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242).
22. Яковенко І.В., Петряєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції.*, 20 березня 2020 року, Велико-Тирново, Болгарія: ACCESS PRESS, 2020. С. 257- 262.
23. Anderson, L.W., Krathwohl D.R., Bloom B.S. A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing a Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives. N.Y.: Longman, 2001. 1(74), pp.16-17.
24. Bersin Josh. The Learning Curve Is The Earning Curve, 2016. URL: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/04/11/the-learning-curve-is-theearning-curve/#4216133f37d0>
25. Championing Better Work and Working Lives CIPD. URL: <http://www.cipd.co.uk>
26. Diebolt, C., Hippe R. The Long-run Impact of Human Capital on Innovation and Economic Development in the Regions of Europe. *Applied Economics*. 2019. No 5 (51). P. 542–563.
27. Greenhaus, J.H., Powell, G.N. The family-relatedness work decisions: A framework and agenda for theory and research. 2012, *Journal of Vocational Behavior*, 80 (2), 246–255
28. Hamdamov Sh. I. O. Methods of managing the innovation potential of the region considering the key role of human capital in the transformation of resources into innovation. *Capital of Science*. 2020. № 10 (27). С. 40-45.
29. HR-тренди 2018: чим Україна відрізняється від світу. URL: <http://www.management.com.ua/tend/ tend1037.html>.

30. Hviniashvili, T., Grynko, T. Innovative strategies of business entities staff management. *Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія: за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2019. С. 174-203.*
31. Kennard J. Barbara Thompson talks technology and learning innovation. *Training journal*. URL: <https://www.trainingjournal.com/articles/magazine/april-2020>
32. King, Z. Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112–133. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00052-6)
33. Krathwohl, D. R. A revision of bloom's taxonomy: An overview. *Theory into Practice*. 2002. No 41(4). P. 212-218.
34. Robinson J. Employee training – increasing motivation. *Deloitte University Press*. URL: <https://www.crunchbase.com/organization/deloitte-university-press>
35. Rodrigues, R., Guest, D., Oliveira, T., Alfes, K. Who benefits from independent careers? Employees, organizations, or both? *Journal of Vocational Behavior*, 2015, 91, 23–34.
36. Schein, E.H., Van Maanen, J. Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management. *Organizational Dynamics*, 2016, 45, 165–173
37. Snyder, E., Grasberger, M. From a Clinical Engineering Perspective: understanding Motivation and Employee Satisfaction. *Biomedical instrumentation and technology. Hanley and Belfus Inc.* 2004. Vol. 38; Part 4. P. 283-287.
38. Sturges, J., Guest, D., Conway, N., Davey, K.M. A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23 (6), 731–748.
39. Sycheva I.N. Human capital as a base for regional development: a case study. *International journal of economics and business administration*. 2019. Vol. 7. № S1 P. 595-606.
40. Weng, Q., McElroy, J.C., Morrow, P.C., Liu, R. The relationship between career growth and organizational commitment. 2010, *Journal of Vocational Behavior*, 77 (3), 391–400
41. Woodruff, C. Targeted Rewards Increase Employer Motivation. *Optometry St. Louis*. 2003. Vol. 74; PART 5. P. 325-326.

**ОСОБЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Актуальність дослідження полягає в тому, що сучасні умови існування людства вимагають розробки та впровадження принципово нових способів функціонування не лише окремих компаній, але й держави в цілому. Достатньо тривалий період корона вірусної пандемії привчив підприємства до умов роботи у віддаленому дистанційному режимі, а військові дії на території України підтвердили готовність персоналу відповісти на виклики сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що існує досить велика кількість наукових праць пов'язаних з розвитком цифрової економіки як в Україні [5], так і в світі [9], а також багато досліджень присвячено саме проблематиці організації роботи персоналу в умовах віддаленої зайнятості [6, 12]. Проте, сучасні воєнні реалії висувають вже нові вимоги до організації персоналу, його кваліфікації та підготовки.

Мета дослідження – визначити провідні навички персоналу, що сприятимуть його адаптації до сучасних вимог функціонування економіки України, її відновлення та подальшої цифровізації.

Основний матеріал. З 24 лютого 2022 року Україна зазнала значних втрат як людських, так і матеріальних. Якщо матеріальні втрати можливо компенсувати, на чому постійно наголошують провідні державні лідери як України, так і всього світу, шляхом використання ресурсів отриманих від репарацій РФ, то відновлення людських ресурсів буде досить болісним та довготривалим процесом. З початку війни Україну залишило близько 3,5 млн. біженців, що знайшли прихисток в країнах ЄС. Відповідно офіційної інформації управління Верховного комісара ООН з прав людини (УВКПЛ ООН) станом на 13.03.2022 Україну залишили 2 млн 473,43 тис. людей. Зокрема, лише на українсько-польський кордон припало 60,6% усіх біженців, Угорщина прийняла 225,05 тис., Словаччина – 176,09 тис., Молдова – 104,93 тис.,

Румунія (станом на 08.03.2022 р.) – 84,67 тис., інші європейські країни (станом на 09.03.2022 р.) – 258,84 тис. І ці цифри зростають, адже обстріли мирних міст України продовжуються.

Окремо, необхідно відзначити непоправні втрати загиблих як цивільних, так і військових. Ці втрати Україна буде відновлювати декілька десятків років, а якщо визначати можливість відновлення працездатного населення, що зможе працювати за певним фахом, це ще роки освіти й підготовки.

Існує ще категорія примусово вивезених громадян України, це й дорослі і діти, що могли б сформувати в майбутньому сталий людський капітал країни, інтелектуальний капітал країни.

Зрозуміло, що у воєнний та післявоєнний період в економіці активно будуть працювати всі можливі механізми підвищення ефективності функціонування економіки, адже історичні тенденції свідчать про те, що саме ці періоди виступають поштовхом для майбутнього економічного прориву та розвитку. Але з точки зору формування трудових ресурсів, такі механізми будуть дещо трансформовані. Це буде викликано по-перше, зміною свідомості, безпосередньо українського народонаселення, що буде прагнути максимально відновити все втрачене за час війни; по-друге, зміною технологій наявних у світі.

На сучасному етапі розвитку економіки суспільство переходить в еру сьомого технологічного укладу, основною відмінністю якого від попередніх: промислової революції, еволюції розвитку транспорту, розвитку електричної енергії, розвитку альтернативних джерел енергетики, мікроелектронної промисловості та нанотехнологій – є здійснення виробничого процесу силою людської свідомості, як засобу праці. Саме в сьомому технологічному укладі людська свідомість стане основною продуктивною силою, що спонукатиме подальший розвиток суспільства. Технології такого типу носять назву когнітивних (від англ. Conscious – свідомість) [7].

На сучасному етапі процес виробництва кінцевого продукту не передбачає прямої участі людської свідомості, тобто сили думки. Зараз людина використовує

м'язове зусилля для запуску роботи механізмів або при використанні засобів праці. Сьомий технологічний уклад обумовлює більш активне використання правої півкулі головного мозку [7]. Саме йому властива плідна робота думки, яка і спричиняє в подальшому створення кінцевого продукту без залучення будь-яких засобів праці, ресурсів і часу, тобто матеріалізація кінцевого продукту силою думки. Такий результат досягається завдяки творчому креативному підходу до вирішення логічних аналітичних завдань.

Діюча на сучасному етапі в Україні програма «Цифрових трансформацій», формує нові виклики до підготовки фахівців майбутнього [4]. Тут необхідно зазначити, що перший та другий етапи програми вже успішно реалізовані, а от третій етап передбачає реалізацію ідей цифрової економіки. Саме цифрова економіка сприятиме тому, що зникнуть і виникнуть нові змісти професій і робіт, відбуватимуться зміни в сегментах праці (рис. 1).

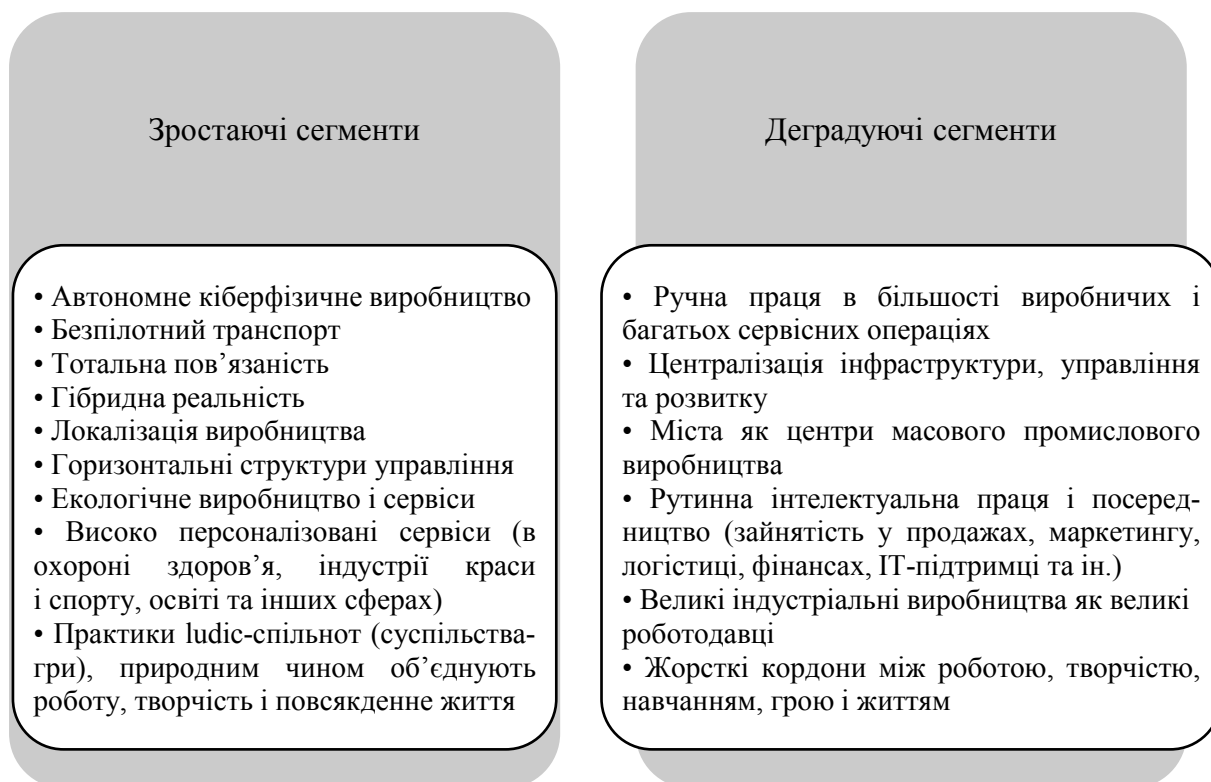


Рис. 1. Основні зміни в сегментах праці, що обумовлені розвитком цифрової економіки

В Україні на сучасному етапі спостерігаються більшість умов появи та розвитку нетипових форм зайнятості (рис. 2).

Як видно з наведених характеристик нових робіт, для їх виконання забезпечення працівників робочими місцями не обов'язково, такі роботи можуть виконуватися дистанційно. Отже, виникатиме й новий характер взаємовідносин між роботодавцем та працівником – так званий цифровий ринок.



Рис. 2. Передумови розвитку в Україні нетипових форм зайнятості

Тут цифрова зайнятість може здійснюватися у наступних формах фріланс (здійснення трудової діяльності віддалено, як правило, із застосуванням інформаційно-телекомунікаційних технологій) та аутсорсинг – виконання необхідних задач за умов залучення зовнішніх ресурсів [3].

Зрозуміло, що у кожній з наведених форм є свої переваги й недоліки як для роботодавця, так і для працівника, рис. 3. Крім того, що суттєво з економічної точки зору, різним чином відбувається оплата праці та оцінка відповідності якості виконаних робіт.

Подальший розвиток технологій сприятиме появі такого інструменту, як краудсорсинг (crowdsourcing: crowd – натовп і sourcing – використання ресурсів) [10]. Його сутність полягає в тому, що до розв'язання наявних завдань може бути залучено широке коло світових фахівців шляхом активного використання

інформаційно-комунікаційних технологій. Тут співпраця буде здійснюватися у простій і не зобов'язуючій формі.



Рис. 3. Переваги та недоліки цифрової зайнятості для роботодавця та працівника

Ще одним інструментом цифрової зайнятості є аутстафінг [11]. Це залучення позаштатних працівників для виконання певної роботи, за умов наявності у них відповідних знань, професійних навичок та досвіду. Аутстафінг передбачає вивід працівників зі штату роботодавця-користувача й залучення їх у штат провайдера, роль якого виконують кадрові агентства та агентства зайнятості. Особливість такої діяльності полягає в тому, що працівник залишається працювати на своєму попередньому місці роботи й виконує свої попередні посадові обов'язки, а обов'язки роботодавця стосовно такого працівника передаються провайдеру. Провайдерами при аутстафінгу є приватні агентства зайнятості, кадрові агентства.

Лізинг персоналу (employee leasing) стане ще однією прогресивною управлінською технологією, за допомогою якої буде здійснюватися надання

компанією-лізингодавцем необхідного персоналу компанії-користувачу на визначений період. Механізм реалізації лізингу персоналу є схожим до аутстафінгу, проте особливість лізингу персоналу полягає в тому, що при розірванні контракту з замовником не припиняються трудові відносини між працівником і лізингодавцем (у даному випадку роботодавцем).

Крім того, буде спостерігатися не лише виникнення нових професій, але й формування нових сфер діяльності. До таких сфер можна віднести [2]:

1. Креативна економка, де основним фактором виробництва буде виступати людська уява і здатність створювати нове.

2. Кіберекономіка, що буде заснована на створенні цінностей всередині цифрового світу.

3. Людино-орієнтовані сервіси, передумови виникнення яких пов'язані з переходом значної частини спілкування у віртуальне середовище, саме тут посилюється потреба в людському контакті, у взаємодії з людиною. Цінність даних сервісів обумовлена ще й тим, що сфера послуг активно збільшується й складає вже на сьогодні більше 75% ВВП країн світу. По-друге, дані сервіси дають можливості для створення комунікацій для налагодження подальших ділових зв'язків.

4. Новий технологічний сектор пов'язаний з використанням штучного інтелекту в медицині, робототехніці, нейротехнологіях, біотехнологіях.

5. Екологічна сфера, що набуває актуальності в умовах погіршення стану навколишнього середовища та постійних загроз виникнення пандемії.

Це призведе до того, що будуть спостерігатися зміни в наповненні професійних робіт (рис. 4).

Провідні сфери використання віртуальної реальності:

- | | |
|----------------------------------|---------------------------|
| 1. Хірургія. | 4. Проектування і дизайн. |
| 2. Освіта. | 5. Видобуток. |
| 3. Армія, космонавтика, оборона. | 6. Туризм. |

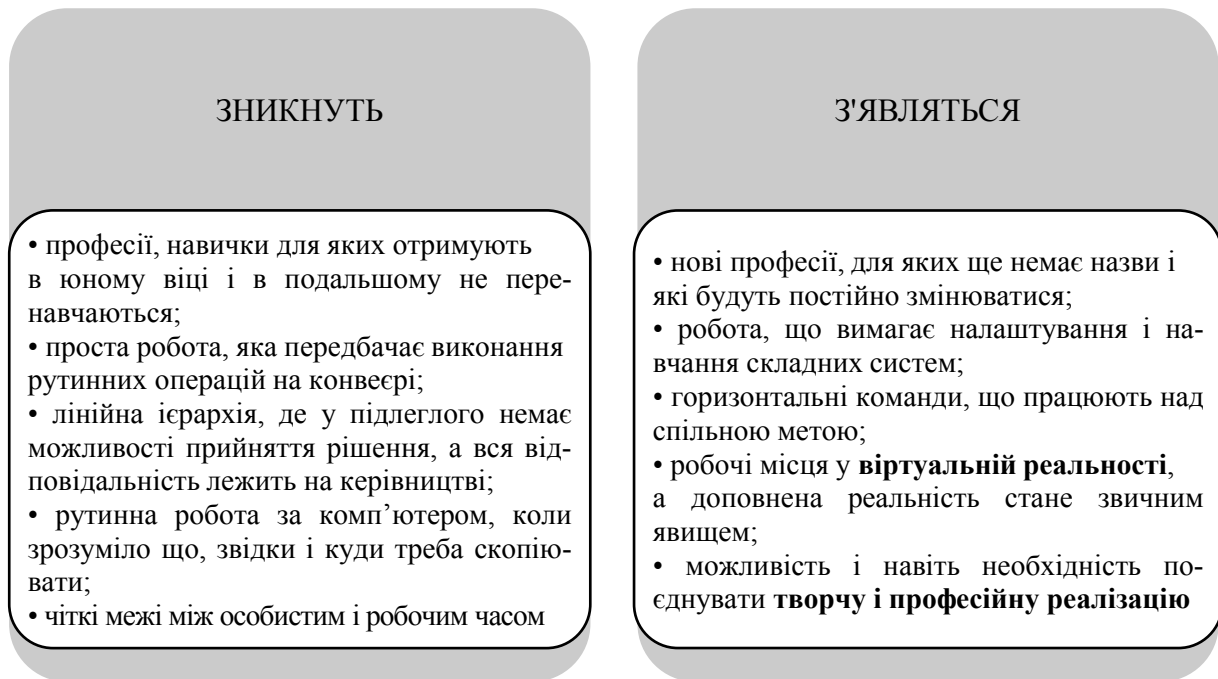


Рис. 4. Зміни в змісті професійних робіт викликані виникненням нових сфер діяльності

На основі сучасних вимог роботодавців можна виділити набір компетенцій та «базових навичок», які будуть потрібні у будь-якій сфері діяльності людини.

1. Концентрація та управління увагою, що сприятиме зменшенню інформаційного навантаження та дозволить керувати складною технікою.
2. Емоційна грамотність – допомагає вберегти особистість та сприяє її взаємодії з іншими за допомогою емоцій, емпатії та співчуття.
3. Цифрова грамотність допомагає працювати у цифровому середовищі, наприклад, AR, VR, вона буде настільки ж затребувана, як уміння писати та читати.
4. Творчість, креативність допомагає мислити нестандартно, створювати нове за умов автоматизації рутинної роботи.
5. Екологічний мислення допомагає зрозуміти зв'язність світу, сприймати свою діяльність у контексті всієї екосистеми, підтримувати еволюційні процеси.
6. Кроскультурність допомагає подолати розрив поколінь, зрозуміти інші культури та субкультури, порозумітися з ними.
7. Здатність до навчання/самонавчання допомагає вчитися протягом усього життя і самостійно освоювати навички в світі, що швидко змінюється.

Майбутні вимоги до фахівців вимагають перейти від утилітарної індустріальної освіти до інтегральної освітньої парадигми. Традиційна парадигма жорстко виділяла освіту з інших сфер життя і охоплювала лише учнів, щоб підготувати їх до майбутнього життя. Нова парадигма безперервна — вона передбачає навчання всім людям протягом усього життя. Така система освіти орієнтується не тільки на передачу знань та розвиток навичок, а й на підтримку становлення людини як повноцінного автора у всіх сферах свого життя [1].

1. Контекстні/вузькоспеціалізовані — навички, що розвиваються та застосовуються в конкретному контексті (рис. 5).

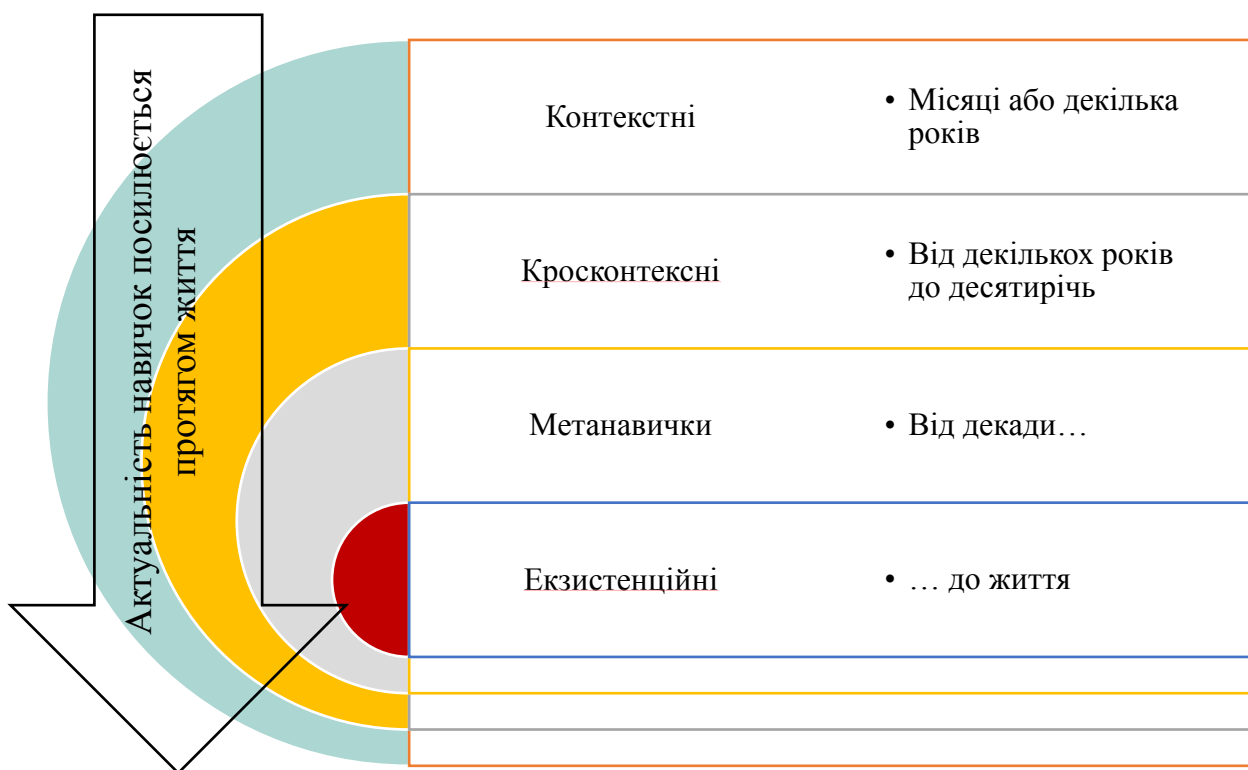


Рис. 5. Модель формування навичок майбутніх фахівців в цифровій економіці

2. Кросконтекстуальні – навички, які люди застосовують у ширших сферах суспільної чи особистої діяльності: читання, тайм-менеджмент, навички роботи в команді.

3. Метанавички – режими управління об'єктами в свідомості або фізичному світі, близькі до теорії Говарда Гарднера про «множинний інтелект» [8]. Відповідно до теорії, людина має кілька незалежних здібностей інтелекту. Здібності розкриваються у вирішенні особливих завдань різних сфер та дисциплін.

4. «Екзистенційні» — навички, які універсально застосовуються протягом усього життя у різних життєвих контекстах особистості. Наприклад, сила волі – здатність ставити цілі їх досягати, усвідомленість – самосвідомість та здатність до саморефлексії, саморозвиток – здатність вчитися, розуміватися та переучуватися.

При цьому набуті навички можуть формуватися в залежності від їх складності від місяця до всього життя, але й мають здатність залишатися активними такий же відповідний час.

У даному випадку основними вимогами до навчального процесу стануть:

1) наявність емоційного інтелекту або здатність до його формування в ході навчання; 2) інформаційна гігієна; 3) вміння керувати увагою; 4) визначення власної стратегії навчання; 5) екологічне мислення; 6) креативність; 7) здатність до вирішення нестандартних задач.

Список використаних джерел

1. Браун П., Редігер Г., Макденіел М. Засіло в голові. Наука успішного навчання. К.: Наш формат, 2019. 240 с.
2. Міністерство цифрової трансформації України. Державне підприємство «ДІЯ». URL: <https://ca.informjust.ua>, портал «Цифрова держава Дія», URL: <https://plan2.dii.gov.ua>.
3. Мінцифра запускає соціальну рекламу про проект Дія. Цифрова освіта. Міністерство цифрової трансформації України, 17 лютого 2020р. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-zapuskae-sotsialnu-reklamu-pro-proekt-diya-tsfrova-osvita>.
4. Розвиток української IT-індустрії. Аналітичний звіт. Асоціація «IT Ukraine», жовтень 2018р. URL: https://ko.com.ua/files/u125/Ukrainian_IT_Industry_Report_UKR.pdf.
5. Чмерук Г.Г., Бурлакова І.А., Краліч В.Р. Економічні, соціальні та психологічні виклики Індустрії 4.0. *Economics and Finance*. 2018. № 6. С. 61–68.
6. Руденок А.І., Петяк О.В., Ханецька Н.В. Дистанційна робота в умовах карантину та самоізоляції в період пандемії COVID-19. *ГАБИТУС*, Випуск 16. 2020. С. 204-208.
7. Федулова Л.І. Сьомий технологічний уклад: міфи, реальність та перспективи. *Теорія та право*, 2012. № 1(8). С.17-18
8. Gardner H. Frames of mind: The theory of multiple intelligences. N.Y: Basic Books, 1983. 416 p
9. Kosha Gada The Digital Economy In 5 Minutes. URL: <https://www.forbes.com/sites/koshagada/2016/06/16/what-is-the-digitaleconomy/#5c6ffc707628>.
10. What is Crowdsourcing? Crowdsourcing Week. URL: <https://crowdsourcingweek.com/what-is-crowdsourcing>.
11. What is Employee Leasing? Definition, Concept and Examples. Marketing91. URL: <https://www.marketing91.com/employee-leasing>.
12. Mourtada R., Habib S., Felden F., Türpitz A., Carrasco M. How to Supercharge Your National Digital Transformation. Boston Consulting Group, 25 July 2018, URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/how-supercharge-your-national-digital-transformation.aspx>.

Т. Олійник

УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ПЕРСОНАЛОМ ТА КОНФЛІКТАМИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Мистецтво управління людськими ресурсами – це шлях до успіху як для бізнесу, підприємств так і для медичних установ, шлях до їх ефективного економічного розвитку. Від правильного управління залежить поведінка працівників, їх відданість своїй роботі та професійній діяльності. Однак система управління персоналом повинна бути спрямована таким чином, щоб усі співробітники могли приносити певний прибуток медичній установі для її подальшого розвитку та успіху її співробітників. Тому в цілях досягнення такого напрямку, необхідно підвищувати рівень конкурентоспроможності медичних закладів, систематично формувати програми підготовки кадрів та здійснювати підвищення їх кваліфікації.

У сучасному суспільстві важливо забезпечити збалансований розвиток усіх видів діяльності, у тому числі й у сфері охорони здоров'я. Під час своєї діяльності заклади охорони здоров'я повинні адекватно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що неможливо без управління конфліктними ситуаціями.

Конфлікт є невід'ємною частиною будь-якої діяльності, і це можна пояснити різними поглядами, інтересами, поведінкою, стилями управління конкретних людей, які є сторонами конфлікту. Конфліктні ситуації носять деструктивний характер і можуть призвести до погіршення психологічного мікроклімату в колективі, зниження працездатності та погіршення здоров'я працівників.

У медичній сфері фактором конфліктних ситуацій є взаємодія медичного персоналу з пацієнтами, пацієнтів з медперсоналом, медичного персоналу між собою. Відносини залежать від особливостей темпераменту, комунікативних та організаторських здібностей, а також від ступеня агресивності у стосунках. Тому важливим навиком для будь-якого керівника охорони здоров'я, є вміння запобігати конфліктам, зменшувати його негативні наслідки, вирішувати суперечки, створювати атмосферу взаєморозуміння.

Кадрові питання, кадрова політика в медичних закладах, управління медичними закладами, теорія конфліктів як соціальне явище, розглядалися в багатьох наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема: О. Басва, В. Леган, В. Ровенська, М. Білінська, Р. Крячкова, З. Гладун, В. Короленко, В. Москаленко, О. Кузьмін, З. Мнушко, Т. Носуліч, З. Фрейд, Л. Кузер, К. Боулдинг, А. Здравомислов, А. Дмитрієв, Г. Козирев, Н. Гришина та багато інших. Дослідницький напрям окреслює окремі питаннями різного ступеня актуальності з управління персоналом у галузі охорони здоров'я в цілому. Але, звичайно, не всі питання висвітлені повністю, так дослідники не приділяли особливої уваги управлінню медичними кадрами в контексті української медичної реформи.

У сучасних умовах люди є найціннішим надбанням будь-якої організації, оскільки вони окремо та колективно сприяють досягненню спільних цілей. Ефективне управління людськими ресурсами забезпечує стабільність на ринку організації, успішну роботу в конкурентному середовищі та стратегічні перспективи зростання.

В останні роки все більшого значення набувають дослідження щодо створення та розвитку систем управління персоналом. Персонал, як правило, відноситься до всіх офіційно зайнятих працівників і може також включати власників, якщо вони виконують будь-які виробничі або управлінські функції.

Загалом працівники – це кількість усіх працівників, які підлягають кадровому обліку, і кількість людей, які безпосередньо беруть участь у здійсненні діяльності та досягненні конкретних організаційних чи інституційних цілей. Звідси синонімами терміну «працівник» можуть бути такі: «працівник», «особа», «працівник», «людські ресурси». Останнім часом досить поширеним став термін «працівник», який підкреслює партнерський характер відносин між працівниками підприємства та вищим керівництвом. Цей термін можна вільно застосовувати до підлеглих і керівництва [2].

В даному випадку діяльність з управління персоналом повинна бути спрямована на забезпечення організації необхідними кадрами високої якості,

ефективності та своєчасності, а також створення необхідних умов для ефективності наявних людських ресурсів.

Аналізуючи досвід українських та зарубіжних вчених, можна зробити висновок, що основною метою систем управління персоналом є забезпечення організацій кадрами, їх ефективне використання, соціальний та професійний розвиток підлеглих працівників [8].

Ефективне управління персоналом є однією з важливих умов сучасного менеджменту. Сьогодні успіх підприємства, організації чи медичного закладу багато в чому залежить від високого рівня професіоналізму в управлінні ним. Ключовими факторами успішного розвитку медичних закладів є ефективне використання людських ресурсів, своєчасне та ефективне навчання, прагнення до інновацій, прагнення задовольняти сучасні потреби. При такій кадровій політиці, установи охорони здоров'я зможуть запровадити нову модель внутрішньої співпраці, яка дійсно допоможе створити нові чи оновлені сучасні послуги, які краще відповідають потребам сьогодення.

Відповідно до Національної стратегії реформування охорони здоров'я України, система охорони здоров'я окреслює:

1 Постановка людей на перше місце: система охорони здоров'я повинна в першу чергу прислухатися до потреб людей, пацієнтів і працівників. Якість і безпека послуг визначають здатність адаптуватися до мінливих потреб і викликів, що є основними принципами системи охорони здоров'я яка підлягає реформуванню. Система охорона здоров'я складається із соціальних установ, робота яких залежить від взаємовідносин між різними суб'єктами системи, включаючи менеджерів, постачальників послуг і споживачів, дослідників тощо. Розвиток такої системи може бути досягнутий лише шляхом формування довіри, діалогу та взаємоповаги між цими суб'єктами, а від якості цих відносин буде залежати ефективність роботи.

2 Орієнтація на результат: ефективність догляду та виконання планів профілактики, фінансове забезпечення пацієнтів, ефективне використання коштів з урахуванням побажань пацієнтів – мають визначати прийняття рішень на всіх

рівнях. Система повинна створювати атмосферу, в якій результативність будь-якої діяльності регулярно оцінюється за її результатами, і є основою для підвищення ефективності. Реформи за участю постачальників послуг, слід пропонувати лише в тому випадку, якщо вони фактично призводять до кращих результатів або знижують вартість надання такої ж якості послуг. З цієї причини пріоритет має бути наданий створенню бази даних, яка містить інформацію про якість послуг, яких наразі бракує в Україні.

3 Реалізація послуг: необхідно виконати підготовчу роботу, реалізувати концепцію, провести поглиблений нагляд та уточнити обов'язки відповідальної особи, термін та механізм її підзвітності.

Нові моделі фінансування медичних послуг мають бути ефективними, знижувати фінансові ризики, пов'язані з погіршенням здоров'я та відкривати доступ до супутніх послуг. Ефективне управління персоналом є однією з важливих умов сучасного менеджменту. Сьогодні успіх будь-якого підприємства, організації чи медичного закладу багато в чому залежить від високого рівня професіоналізму в управлінні ним.

Ключовими факторами успішного розвитку медичних закладів є ефективне використання людських ресурсів, своєчасне та ефективне навчання, прагнення до інновацій у задоволенні сучасних потреб. При такій кадровій політиці установи охорони здоров'я зможуть запровадити нову модель внутрішньої співпраці, яка дійсно допоможе створити нові чи оновлені сучасні послуги які краще відповідають потребам сьогодення.

Прийнятий у 2008 році план Кабінету міністрів України «Прорив в Україні: для людей, а не політиків»[11] окреслює прагнення уряду покращити якість сфери охорони здоров'я. Тому у пункті 1.5 програми «Якісна та доступна медична допомога» зазначено: «Пріоритетом діяльності виконавчих агенцій на всіх рівнях має бути забезпечення якісної та доступної медичної допомоги з акцентом на профілактику здоров'я та здорове середовище життя (робота, побут, навчання, відпочинок, харчування), здоровий спосіб життя та покращення умов населення». При цьому уряд країни зобов'язується забезпечити:

- гідне фінансування медичного персоналу;
 - розробити механізми соціального захисту медичних працівників;
 - реструктуризація галузі, тобто надання пріоритету первинній медико-санітарній допомозі (сімейна медицина);
 - запровадити медичну галузеву практику внаслідок впровадження та розвитку національного загальнообов'язкового медичного страхування, гарантуючи безкоштовне медичне обслуговування;
 - зниження дитячої та материнської смертності (національна програма «Здорові діти»);
 - запуск програми «Сільські лікарі», реалізація якої сприятиме швидкому розвитку медицини у сільській місцевості, в тому числі забезпеченню сільських закладів охорони здоров'я належними логістичними умовами та розробці пакету положень щодо сімейних лікарів;
 - боротьба з фальсифікованими ліками;
 - усунення перешкод для здорової конкуренції серед медичних працівників.
- Крім того, до ключових, концептуально важливих напрямів реформування охорони здоров'я відносять [8]:
- створення умов для реформування системи охорони здоров'я: поділ первинної, вторинної та третинної медичної допомоги, внесення змін до Закону про бюджет України, визначення на законодавчому рівні розміру безкоштовних медичних послуг, реалізація пілотних проектів;
 - забезпечення реструктуризації галузі: створення центрів первинної медико-санітарної допомоги на базі комунальних некомерційних підприємств як закладу охорони здоров'я нового типу, створення та надання вторинної медичної допомоги в районах та міжміських об'єднаннях, наприклад госпітальних округах;
 - визначення обсягу гарантованих медичних послуг які надаються громадянам: екстрена, невідкладна та первинна допомога, госпіталізація, невідкладна стоматологічна допомога, допомога за державними програмами, допомога пільговикам;

- надання платних медичних послуг у сфері охорони здоров'я;
- удосконалення системи фінансування галузі охорони здоров'я за рахунок покриття вартості наданих послуг;
- законодавчо врегулювати впровадження загальнообов'язкового державного соціального медичного страхування;
- покращити забезпечення населення ліками та виробами медичного призначення: розширити присутність рецептурних ліків у рецептурному переліку для забезпечення населення якісними, ефективними та безпечними лікарськими засобами;
- удосконалювати систему профілактики захворювань, проводити медичні огляди населення відповідно до встановлених процедур, проводити аптечні нагляди відповідно до національних процедур, сприяти надання медичних послуг за фіксованими цінами;
- контроль якості медичних послуг;
- удосконалення кадрової політики: соціальне забезпечення працівників медичних закладів, стратегічне планування кадрової політики, своєчасне навчання та перепідготовка лікарів, навчання керівників медичних закладів;
- забезпечення розвитку державно-приватного партнерства у медичній сфері;
- моніторинг фінансового забезпечення соціальних норм у сфері охорони здоров'я.

Водночас, проривом у впровадження першого етапу медичної реформи стало створення сімейної медицини. У квітні 2020 року розпочався другий етап реформи в медичній сфері – «гроші йдуть за пацієнтом». Проте, навіть поверхнево аналізуючи результати реалізації вищезгаданих програм, нормативно-правових актів та окремих заходів, можна зазначити, що не все відбувалось так як планувалося, а деякі заходи не досягли очікуваних результатів, оскільки внаслідок деяких об'єктивних та суб'єктивних причин – темпи реформування в галузі охорони здоров'я уповільнені.

Для системного вивчення історії реформування системи охорони здоров'я в Україні, після здобуття незалежності, слід акцентувати увагу на створенні госпітальних округів. Структура цього медичного закладу чітка, але не швидко впроваджується в медичну галузь. Так територія лікарні включає: багатопрофільні лікарні інтенсивної терапії, заклади планового лікування, заклади реабілітації, заклади паліативної допомоги, заклади медико-соціальної допомоги, консультативно-діагностичні центри та ін.

На даний момент слід зазначити, що у 2020 році Кабінет Міністрів України вніс Постанову про зміну у створенні госпітальних округів, в якій зазначені зміни до концептуального понятійного апарату [9]. В результаті «госпітальний округ» було замінено на «агентство охорони здоров'я» з утворенням госпітальної ради у складі 21 члена, зокрема визначено:

1) заклади охорони здоров'я – це «багатопрофільні заклади охорони здоров'я національної та державної власності, еквівалентні або потенційно модернізовані до багатопрофільної лікарні інтенсивної терапії першого або другого рівня»;

2) компетентні мережі госпітальних округів – «група закладів охорони здоров'я, які в установленому порядку здійснюють господарську діяльність у медичній практиці та характеризуються функціональною спроможністю надавати якісну, комплексну, безперервну та орієнтовану на пацієнта допомогу відповідно до соціально-демографічних показників населення згідно особливостей їх мешкання на відповідних територіях».

При цьому питання управління персоналом медичних установ є актуальним з точки зору збільшення кадрового потенціалу медичної галузі, і виступає дуже важливим питанням як для всієї країни, так і для кожного громадянина. Реалізація реформ у сфері охорони здоров'я повинна бути пропорційна професіоналізму працівників з її сприйняттям кожним громадянином країни. Тому необхідно зосередитись на завданні управління персоналом – управління персоналом медичних закладів, у тому числі:

- визначення напряму підвищення кваліфікації медичного та іншого персоналу медичного закладу;
- розробка комплексної моделі цільового планування розвитку медичних закладів;
- впровадження сучасних медичних технологій в лікувальну практику;
- впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- створення інформаційно-діагностичних систем для підвищення медичної та соціально-економічної складових закладу;
- здійснення моніторингу діяльності медичних закладів за сферами їх впливу;
- оцінка ефективності системи заохочення медичних працівників.

Враховуючи завдання, визначені нормативними положеннями медичних закладів та враховуючи побажання пересічних жителів українських міст і сіл, зазначаємо, що більшість завдань залежить від професіоналізму сучасних менеджерів медичної галузі усіх рівнів. В даному разі компетентність керівництва медичних закладів постає запорукою успіху керівників та їх підлеглих. При цьому результатом повинно бути забезпечення ефективності роботи керівника медичного закладу. Крім того, враховуючи вимоги сьогодення, до компетенцій сучасного менеджера слід віднести: навчання та саморозвиток, управління особистими кар'єрними траєкторіями, мотивацію кар'єрної діяльності, діагностику досягнутих результатів медичних закладів.

Здатність керівників закладів охорони здоров'я впроваджувати власні компетенції в практику роботи закладів охорони здоров'я забезпечить бажані результати для організації колективу та організації професійної діяльності закладу в цілому, а саме: дотримання законодавства, ефективне надання медичних послуг, врахування тенденцій фінансування закладів охорони здоров'я, аналіз ефективності діяльності медичних закладів та коригування плану інноваційно-інвестиційного розвитку.

Сучасні менеджери охорони здоров'я повинні успішно поєднувати навички ефективної економічної поведінки, забезпечення ефективної роботи

співробітників, інтенсивне навчання для зниження ризику в роботі лікарні, діяння відповідно до етичних стандартів лікарів тощо. Менеджери, безумовно, є ресурсом для успішного розвитку сфери охорони здоров'я в країні.

Характер закладу охорони здоров'я, його функціонування та зміна умов для забезпечення високого рівня успішності і відповідності визначеного напрямку, вимагають професійного підвищення керівної ролі управлінців, які систематично контролюють виконання професійних обов'язків та здійснюють координацію медичного персоналу на постійній основі.

Масштаб і важливість завдань, які виконуються вищим керівництвом у наданні медичної допомоги, вимагають скоординованих дій персоналу на всіх рівнях. У надзвичайній ситуації кожен працівник повинен бути готовий взяти на себе відповідальність за прийняття та виконання управлінських рішень. Керівники вищої ланки гарантують, що під їх управлінням співробітники зможуть якнайкраще виконувати свої професійні обов'язки.

Розглядаючи питання управління персоналом, важливо зазначити, що конфлікт є невід'ємною частиною міжособистісних стосунків, які виникають у всіх сферах людської діяльності, в тому числі і в медицині. Будь-який конфлікт характеризується якісним станом взаємодії людей, що проявляється у вигляді антагонізму між індивідами, соціальними групами, спільнотами, націями [5]. У протистоянні між індивідами джерелом конфлікту є різні цінності, цілі та особисті мотиви. У такій боротьбі диференціюються об'єкти і суб'єкти конфліктуючих сторін.

Якщо проаналізувати ознаки конфлікту, то можна дати таке загальне визначення: «конфлікт – це якісна взаємодія між людьми або групами, що проявляється у протистоянні для досягнення власних інтересів і цілей, і є двополярним для сторін конфлікту диференційовано» [6].

Варто зазначити, що незважаючи на значний прогрес у дослідженні конфліктів, досі не існує єдиної теорії конфлікту, яка б охоплювала його природу та вплив на суспільство.

Загалом під об'єктом конфлікту розуміють частину реальності, в якій взаємодіють сторони які беруть участь у конфлікті. Тому конфлікт зумовлюється

протиріччям, що виникає між учасниками конфлікту, і яке вони намагаються вирішити шляхом конфронтації [1].

Таким чином, виникнення конфлікту є об'єктивною передумовою, а його сутність виражається в суб'єкті. Виходячи з цього, вирішення конфлікту повинно бути спрямоване на усунення його предмету. Натомість об'єкт конфлікту може бути відкритим або прихованим, а предмет завжди яскраво проявляється у вигляді протиріч між учасниками конфлікту. Однією з умов виникнення і розвитку конфліктів є дефіцит стосунків – неможливість отримати вигоду від усіх конфліктуючих сторін які беруть участь у взаємодії сторін конфлікту.

Будь-який конфлікт може виникнути коли сторони конфлікту – ворогуючі – вживають негативних дій один проти одного. У конфліктах можуть брати участь дві або більше ворогуючих сторін – об'єкт конфлікту. Звідси усіх учасників конфлікту поділяють на дві великі групи [3]:

Група 1: Учасники, які безпосередньо беруть участь у конфлікті, чий інтереси лежать в основі конфлікту. Цих учасників називають супротивниками;

Група 2: непрямі учасники конфлікту, які зацікавлені в розвитку конфлікту з різних причин. Учасники цих конфліктів можуть бути «віддаленими», і можуть відігравати різні ролі. Зокрема, до цієї групи учасників конфлікту входять: підбурювачі (штовхання іншого учасника до конфлікту), посібники (сприяння виникненню конфлікту за допомогою особистої допомоги, поради тощо), посередники та судді (намагаються примирити конфліктуючі сторони). Тому в конфлікті завжди будуть противники, включаючи первинних і другорядних гравців, і межі між ними – фактично умовні, оскільки неосновні гравці можуть стати основними гравцями в конфлікті.

Ситуація, викликана накопиченням протиріч між сторонами конфлікту, є основою реального конфлікту, який називають конфліктною ситуацією [4].

У конфліктних ситуаціях опоненти відстоюють свої суперечливі цілі та інтереси щодо об'єкту конфлікту. Конфліктні ситуації також характеризуються відносинами між персоналом і пацієнтами в закладах охорони здоров'я. Ця конфліктна ситуація виходить за межі професійної діяльності і зачіпає сферу

міжособистісних відносин. Щоб вчасно реагувати на конфлікти в закладах охорони здоров'я, рекомендується їх оцінювати за допомогою кількох методів, що дозволить розробити профілактичні заходи для уникнення чи розв'язання конфліктів на ранніх стадіях.

Таким чином, динаміка конфлікту залежить від результуючих стратегій поведінки конфліктуючих сторін. Ця стратегія визначається такими параметрами: агресія (наполягання на реалізації власних інтересів) і співпраця (вміння враховувати інтереси конфліктуючої сторони). Для того щоб визначити подальші стратегії зниження рівня конфліктності в закладах охорони здоров'я, важливо зрозуміти, які типи конфліктних ситуацій виникають частіше. Тому основними аспектами завдання з проведення аналізу стилю поведінки співробітників у конфліктних ситуаціях є:

1 Визначити типи конфліктних ситуацій, що виникають у трудовому колективі;

2 Визначити зв'язок між особистісними характеристиками медичного працівника та поведінкою, обраною в конфліктних ситуаціях.

Виходячи із вищенаведеного, у медичній галузі виділяють певну типологію конфліктів (табл. 1) [10].

Таблиця 1

Типологія конфліктів у закладах охорони здоров'я [10]

Конфлікт – учасник	Конфлікт – наслідки
«медична сестра» – «пацієнт»; «лікар – пацієнт»	<ul style="list-style-type: none"> – погіршення міжособистісних стосунків між персоналом закладу охорони здоров'я і пацієнтами; – погіршення стану здоров'я пацієнта, як наслідок можливі судові позови та компенсацій; – погіршення ділової репутації закладу охорони здоров'я; – розповсюдження інформації про конфлікт у інформаційному просторі; – скорочення чисельності пацієнтів та доходів закладу охорони здоров'я; – зменшення матеріальних винагород, бонусів, компенсацій
«медична сестра – лікар»	<ul style="list-style-type: none"> – погіршення міжособистісних стосунків, зменшення довіри серед працівників закладу охорони здоров'я; – у разі публічного конфлікту, погіршення ділової репутації закладу охорони здоров'я; – ймовірність додаткової перевірки керівництвом якості виконання професійних посадових обов'язків

Конфлікт – учасник	Конфлікт – наслідки
«медична сестра – «керівник» – «підлеглі»	<ul style="list-style-type: none"> – погіршення міжособистісних стосунків, зниження довіри серед працівників закладу охорони здоров'я; – у разі публічного конфлікту погіршення ділової репутації закладу охорони здоров'я; – зменшення матеріальних винагород, бонусів, компенсацій; – ймовірність додаткових перевірок керівництвом щодо якості виконання професійних обов'язків; – виникнення несприятливих умов праці та кадрові зміни
«медична сестра» – «молодший медичний персонал»	<ul style="list-style-type: none"> – загострення міжособистісних стосунків та зниження довіри серед первинного медичного персоналу закладу охорони здоров'я; – у разі публічного конфлікту погіршення ділової репутацію медичного закладу
«лікар – лікар»	<ul style="list-style-type: none"> – погіршення міжособистісних стосунків, зниження довіри серед лікарів; – зниження якості роботи закладу охорони здоров'я або його окремих підрозділів; – неузгодженість дій старшого, середнього та молодшого медичного персоналу; – зниження якості медичних послуг для населення; – погіршення умов праці, ймовірність плинності кадрів у закладах охорони здоров'я

За відсутності кроків щодо врегулювання конфлікту та подальшого погіршення конфліктної ситуації, суперечності між сторонами конфлікту стали очевидними і їх уже не можна ігнорувати. Так на стадії відкритого конфлікту у медичних закладах обидві сторони конфлікту не бажають йти на компроміс, у них може домінувати конфронтаційна установка.

Таким чином, управління персоналом, як функція управління та як стратегічний план, сприяє формуванню та реалізації інституційних стратегій. Тому метою управління персоналом є постійний пошук шляхів підвищення ефективності. Ця мета досягається за рахунок впровадження прогресивних форм організації праці, більш раціонального використання наявних трудових ресурсів, ефективного управління конфліктами. В українських реаліях конфлікт часто розглядається як негативне явище, хоча його можна розглядати і як позитивний фактор у розвитку медичних закладів. Тобто конфлікт, як інструмент створення

здорової конкуренції між працівниками закладу охорони здоров'я, сприяє професійному зростанню та демонструє силу волі, винахідливість та вміння працювати в команді.

Список використаних джерел

1. Білинська М., Попченко Т. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. *Главный врач*. 2017. № 11(79). С. 69–73.
2. Бойко С.Г. Тенденції та особливості державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я. URL: http://el-zbirn-du.at.ua /2018_1/12.pdf.
3. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. URL: http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua /journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf.
4. Васюк Н.О. Керівні кадри в системі охорони здоров'я: сутність понять. *Економіка та держава*. 2015. № 8. С. 18–23.
5. Конотопська центральна районна лікарня. URL: <https://konotopska.crl.net.ua/>
6. Концепція розвитку охорони здоров'я населення України. Указ Президента України № 1313/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1313/2000#Text>.
7. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2020 років. Стратегічна дорадча група з питань реформування системи охорони здоров'я в Україні, 2015. 41 с. URL: <http://healthsag.org.ua/strategiya/>.
8. Моделі управління трудовою поведінкою: «теорія Х» і «теорія Y» Д. Макгрегора, «теорія Z» У. Оучи. URL: https://stud.com.ua/24865/sotsiologiya/modeli_upravlinnya_trudovoju_povedinkoju teoriya_ teoriya_ makgregora_ teoriya_ ouchi.
9. Постанова Кабінету Міністрів України № 589/2020. Деякі питання створення госпітальних округів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1074-2019-%D0%BF#Text>.
10. Постанова Кабінету Міністрів України № 208/2010. Деякі питання удосконалення системи охорони здоров'я. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2010-%D0%BF#Text>.
11. Постанова Кабінету Міністрів України № 14/2008. Програма Уряду «Український прорив: для людей, а не політиків». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001120-08#Text>.

Л. Ульянова

Ю. Чайка

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР – ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Існування суспільства, на будь-якому етапі становлення цивілізації, не можливе без виробництва благ та послуг, яке забезпечується поєднанням особистого фактору (людини з її здібностями до праці) та речових факторів (матеріальної основи виробничої діяльності). При цьому, аксіомою є те, що у зазначеній єдності особливу, значущу роль відіграє людина, котра спочатку створює засоби виробництва, а потім використовує їх у виробничих процесах. Саме тому, в теоретичній економічній науці велике значення відводиться процесам відтворення робочої сили, забезпеченню виробництва необхідним кадровим потенціалом. Економічні дослідження, підкріплені побудовою та використанням економіко – математичних моделей, дозволяють визначати ефективні напрямки відтворення та розвитку особистого фактору виробництва. Для України, на території якої іде війна, спровокована Росією, посилюється зменшення кількості трудових ресурсів, оскільки відбуваються значний відтік населення з країни, призив працюючих у національному господарстві на військову службу, важкі військові травми захисників, що можуть назавжди вивести людину зі статусу економічно активного населення, збільшення смертності, актуальність зазначеної проблеми значно підвищується. Необхідно відмітити, що теоретичні питання, пов'язані з проблемами забезпечення виробництва якісною робочою силою, досить активно розглядаються українськими вченими. Серед яких доцільно назвати розробки Андрейцевої І. [1], Дашко І. [2], Дискіної А. [3], Хитфилд С. [4], Павлюк І., Панчишина Т., Марець О. [6], Паламарчук Н., Новосад Л. [7], Романова А. [8] та інші. Проте, не всі аспекти проблеми розкриті досить повно. На особливу увагу заслуговує розробка питань у ракурсі функціонування економіки за умов складного, військового

стану в Україні та зниження рівня безпеки життєдіяльності як окремої людини, так і підприємницьких структур і суспільства в цілому.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні необхідності певної послідовності в процесі розкриття сутності та оцінці стану кадрового потенціалу вітчизняної економіки, визначенні нерозв'язаних питань у проблемі, що досліджується, за умов військового стану та підвищення рівня соціально-економічної небезпеки життєдіяльності суспільства.

Аналіз кадрового потенціалу, його відповідності виробничим потребам, які детерміновані станом техніко-технологічної основи виробництва, відноситься до найбільш складних в економічній науці. При цьому, доцільно відмітити, що відповідність (з незначними похибками) між особистим та речовими факторами, за умов економічного простору, який динамічно змінюється, не так просто встановлювати. Важливо враховувати, що зазначена відповідність вельми чутлива до впливу на неї багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників. У нашому випадку, військові дії на території України можуть за короткий час, а інколи і миттєво, змінювати ситуацію. У якості прикладу можна навести також і період останньої пандемії, спричиненої COVID-19, коли виробничі потужності, у разі карантинних мір, які змінювали кількість робітників на підприємствах, використовувались не повністю, в результаті чого відбулося суттєве недовиробництво валового внутрішнього продукту.

Проблема, що досліджується, потребує комплексного підходу, котрий обов'язково, за нашою думкою, повинен базуватися на аналізі двох наступних складових, а, саме, демографічного та життєвого потенціалів (рис. 1). Тобто, іншими словами, вони повинні розглядатися поетапно і забезпечувати підґрунтя для аналізу стану кадрового потенціалу і визначення нерозв'язаних проблем у його межах.

Демографічний потенціал у самому узагальненому вигляді, являє собою кількість населення країни.

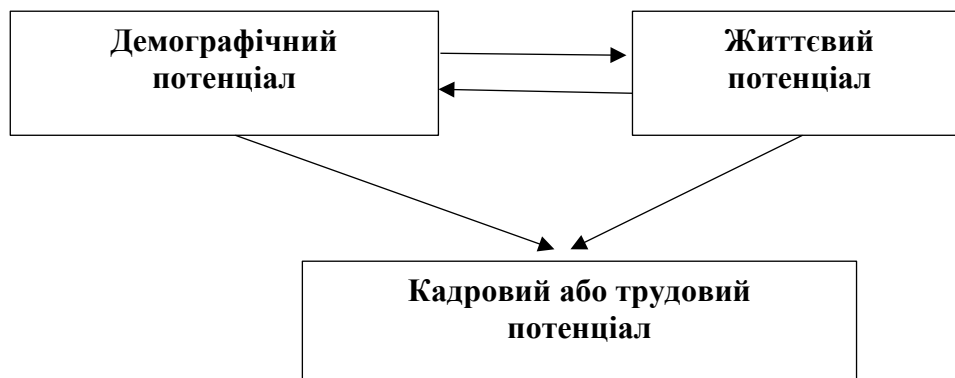


Рис. 1. Етапи дослідження проблеми кадрового потенціалу

Але, у контексті проблеми, що досліджується, представимо та проаналізуємо за досить тривалий період динаміку змін не тільки загальної кількості населення, а й економічно активного населення та його складових – зайнятих та безробітних. Аналіз зазначених даних допоможе вже на цьому етапі дослідження отримати кількісну оцінку кадрового потенціалу України (табл. 1).

За наведені у таблиці роки чисельність населення скоротилася на 7,8 млн. осіб. Економічно активне населення зменшилося на 4,5 млн. чоловік. Якщо у складі робочої сили зайняте населення у 2000 році складало 87,6 %, то в 2021 році цей показник збільшився до 89,7 %. Хвилеподібно коливався рівень безробіття: більш високі показники безробіття знаходилися на рівні 10–12 % на початку тисячоліття, а були більш низькими – на рівні 6,9 % у 2007–2008 роках. Потім, під час та після фінансової кризи, зростали до 8–9%, у 2013 році зменшилися до 7,7% і знову зростали після революції гідності. Високі темпи безробіття у 2020–2021 рр. пов'язані з пандемією COVID–19. Що стосується сучасного військового періоду, у результаті відсутності офіційної статистичної інформації, дані за визначеними показниками в табл. 1 не наведено.

Дослідження життєвого потенціалу населення поглиблює аналіз демографічного потенціалу, дає можливість більш ретельно оцінити якісні характеристики людського життя.

В основі визначення сутності життєвого потенціалу покладено вимір кількості людей з врахуванням прожитого ними сукупного часу. Тобто, в результаті такого розуміння життєвого потенціалу можна отримати наступну залежність: кількість

людей може ставати меншою, а кількість років, що вони прожили та можливості їхньої діяльності – більшими. Такий підхід з'явився у другій половині ХХ ст., коли у розвинутих країнах почало уповільнюватися, а інколи і зупинятися, зростання кількості населення.

Таблиця 1

Характеристика зайнятого та безробітного населення України [7]

Роки	Всього населення, тис.	Економічно активне населення, тис.	Зайняте населення, тис.	Безробітне населення, тис.	Рівень безробіття, %	Зареєстрованих безробітних, тис.
2000	48923,2	21150,7	18520,7	2630,0	12,4%	1178,7
2001	48457,1	20893,6	18453,3	2440,3	11,7%	1063,2
2002	48003,5	20669,5	18540,9	2128,6	10,3%	1028,1
2003	47622,4	20618,1	18624,1	1994,0	9,7%	1024,2
2004	47280,8	20582,5	18694,3	1888,2	9,2%	975,5
2005	46929,5	20481,7	18886,5	1595,2	7,8%	891,9
2006	46646,0	20545,9	19032,2	1513,7	7,4%	784,5
2007	46372,7	20606,2	19189,5	1416,7	6,9%	673,1
2008	46143,7	20675,7	19251,7	1424,0	6,9%	596,0
2009	45962,9	20321,6	18365,0	1956,6	9,6%	693,1
2010	45778,5	20220,7	18436,5	1784,2	8,8%	452,1
2011	45633,6	20247,9	18516,2	1731,7	8,6%	505,3
2012	45553,0	20393,5	18736,9	1656,6	8,1%	467,7
2013	45426,2	20478,2	18901,8	1576,4	7,7%	487,6
2014	42928,9	19035,2	17188,1	1847,1	9,7%	458,6
2015	42760,5	17396,0	15742,0	1654,0	9,5%	461,1
2016	42584,5	17303,6	15626,1	1677,5	9,7%	407,2
2017	42386,4	17193,2	15495,9	1697,3	9,9%	352,5
2018	42153,2	17296,2	15718,6	1577,6	9,1%	341,7
2019	41902,4	17381,8	15894,9	1486,9	8,6%	338,2
2020	41588,4	16917,8	15244,5	1673,3	9,9%	459,2
2021	41167,3	16666,8	14957,3	1709,5	10,3%	295,0

В цей період, науковці зорієнтували увагу на пошук чинників збереження та збільшення тривалості життя людей, і, таким чином, збільшення життєвого потенціалу. Наприкінці ХХ ст., у найбільш розвинутих ринкових країнах вдалося досягти перевищення тривалості життя за межі 70–80 років. Важливо, що в цих країнах після досягнутого, відбулася швидка переорієнтація мети досліджень у напрямі такої сутності життєвого потенціалу: не просто збільшення тривалості

життя, а збільшення здорового життя, здоров'я нації. За даними західної статистики, вже на початку XXI ст. у розвинутих країнах світу тривалість здорового життя складала 80–90 % усієї очікуваної тривалості життя для чоловіків і 77–87 % для жінок. Уся система охорони здоров'я, пропаганди і організації здорового способу життя, харчування, тощо, зорієнтувалися на майбутнє збільшення показників покращення життєдіяльності населення.

Для України, яка, на жаль, відстає від світових тенденцій за багатьма показниками рівня життя, досить важливою є критична оцінка сучасних стагнаційних процесів у сфері охорони здоров'я українців, встановлених стандартів їхнього соціально-економічного забезпечення та стану охорони праці. Велике значення також має визначення втрат життєвого потенціалу людей, котрі торкаються як усіх сукупних років періоду праці, так і до, і після нього.

Відомо, що населення кожної країни складається зі значної кількості співіснуючих річних поколінь – когорт, кожній з яких іманентно присутній власний життєвий потенціал. Так, в Україні найбільшу інформацію для аналізу життєвого потенціалу можуть представити три вікові групи в населенні країни: 1) 0–19 років; 2) 20–59 років; 3) 60 років і більше. Ці формування не є постійними. До прикладу, підвищення часу виходу на пенсію змінить межі другої та третьої груп.

Розрахунки змін питомої ваги для кожної вікової групи у населенні країни за тривалий період часу дозволяють визначати тенденції змін у кожній групі, що дозволить державі правильно зорієнтуватися у визначенні майбутніх заходів соціально-економічної політики. Наприклад, аналіз змін у третій групі покаже, що частка літніх людей у населенні поступово зростає, тобто, відбувається процес старіння життєвого потенціалу країни. Виходячи з цього, держава повинна прийняти своєчасні заходи щодо створення необхідної інфраструктури для літніх людей, вдосконалення медичного та соціального їхнього обслуговування, а, можливо, і реформування пенсійного забезпечення.

Не можна обійти увагою і той факт, що на життєвий потенціал впливають короткострокові, форс мажорні та кон'юнктурні чинники. Сучасна війна вже нанесла, і продовжує кожний день наносити, невиправні втрати людей, змінювати

структуру сукупної робочої сили та збільшувати кількість економічно неактивного населення. Все це негативно впливає на сукупний життєвий потенціал та гостро ставить теоретичні і практичні питання перед усіма науковцями та державними управліннями щодо розробки нових підходів до прогнозування майбутніх змін у життєдіяльності людей та вироблення регулятивних заходів щодо покращення якості життя населення та збільшення його тривалості.

Дослідження кадрового (трудоного) потенціалу є складним і передбачає, з одного боку, значне теоретичне підґрунтя, яке, як вже зазначалося, створює аналіз демографічного та життєвого потенціалів. А, з іншого боку, воно повинно здійснюватися у ракурсі визначення ступеню відповідності створеного кадрового потенціалу багатоплановим виробничим потребам суспільного виробництва.

До одного з нерозв'язаних питань, що знаходиться на поверхні проблеми, яка досліджується, є нестача у вітчизняному виробництві, особливо у промисловості, працівників робітничих спеціальностей (слюсарів, токарів, електрозварників, тощо). Така ситуація, приблизно з початку переходу України на ринкові відносини, поступово загострювалася у разі зниження престижності робітничих професій, на що впливало багато чинників об'єктивного та суб'єктивного характеру, не зовсім правильні розстановки акцентів у визначенні пріоритетів у формуванні трудового потенціалу країни. На відміну від практики західних країн, де приблизно 80% випускників шкіл зорієнтовано на середньоспеціальну професійну освіту, в Україні, у переважній більшості, молодь націлена на отримання вищої освіти. На тлі загострення проблеми з нестачею робітничих кадрів, випускники вищих навчальних закладів (зокрема, юристи, економісти), за умов розбалансованого ринку праці, не завжди отримували гарантії роботи за фахом, що також несе за собою особисті та суспільні втрати від неправильно сформованого кадрового складу.

Аналіз стану усіх рівнів вітчизняної освіти показав, що в останні роки в Україні здійснювалися досить ефективні підходи до її вдосконалення. Безпосередньо процеси реформування торкнулися ядра підготовки робітничих кадрів – системи професійно-технічної освіти. Зараз, поряд з традиційними професійно-технічними училищами, вже функціонують нові освітні заклади – технічні ліцеї, технікуми,

коледжі. Створення конкурентного середовища у сфері кадрової підготовки все більше впливає на вдосконалення навчальних процесів та підвищення якості підготовки робітничих кадрів.

Важливо також відмітити новий, позитивний момент у організації професійно-технічної освіти. Він полягає у тому, що професійне навчання значно наблизилося до конкретних підприємств.

Проте, на наш погляд, зв'язок між закладами професійно-технічної освіти та підприємствами потребує певного вдосконалення, яке стосується створення більш ґрунтовних підходів до підготовки викладацького складу навчальних закладів, покращення організації виробничої практики, в результаті якої майбутні робітники підприємств повинні уявити, що за умов науково-технічного прогресу радикально змінюється роль людини у системі суспільного виробництва, відбуваються зміни у понятті кваліфікація, на перше місце в ній виходить не фізична сила, не вузька спеціалізована підготовка, а знання технологічного процесу, усвідомленість дій, здатність до сприйняття нової інформації та переходу до нових видів діяльності.

Важливо також відмітити, що обґрунтування українською наукою сучасних змін у характері та змісті продуктивної праці необхідно враховувати при створенні навчальних програм професійно-технічних закладів та організації процесів підготовки кадрів. Необхідно розуміти, що для повної характеристики продуктивної, націленої на виробництво суспільних благ та послуг, діяльності у теоретичному економічному аналізі, за допомогою абстрактно-логічного методу, виділені та використовуються два категоріальних поняття: 1) характер праці, який, по суті, є соціально-економічною формою праці і визначається відносинами власності та усією сукупністю соціально-економічних відносин; 2) зміст праці, що являє собою комплекс функцій та операцій, здійснюваних робітниками певних професій. При цьому, функціональна діяльність завжди є похідною від техніко-технологічної основи виробництва, детермінується нею [10].

За умов поступового переходу людства до постіндустріального суспільства, інноваційного техніко-технологічного переозброєння виробництва та розвитком

інформаційних технологій, відбулися значні зміни у характері та змісті праці робітників виробничих структур. Розповсюдження набули такі риси трудової діяльності, як збільшення частки розумової праці у загальному обсязі виконуваних робіт, підвищення важливості знань, пізнавальних здібностей, адаптивних можливостей робітників до змін у виробничих процесах, індивідуалізація відповідальності, тощо. Тобто, в цілому, поєднавши зазначені характеристики характеру та змісту праці, можна зробити висновок про заміну простих функцій спеціалізованої праці комплексом складних функцій з управління, контролю, програмування автоматизованих систем, про підвищення ступеню інтелектуалізації праці, посилення її творчого характеру.

Зрозуміло, що не на всі сучасні українські підприємства розповсюджуються зараз наведені риси характеру та змісту праці трудових колективів, оскільки, на жаль, поряд з підприємствами з новітніми технологіями, функціонують виробничі ланки з застарілим технічним обладнанням, високим рівнем зносу основних засобів виробництва. Але, науково-технічний прогрес, розвиток постіндустріального виробництва сприяють досить швидкому інноваційному розвитку та його розповсюдженню на усе національне господарство. Саме тому вже сьогодні професійно-технічна освіта повинна забезпечувати «запас знань та вмінь», враховуючи, що період «старіння» отриманих знань становиться меншим. До речі, скорочення терміну зносів знань є актуальною і для випускників вищої школи.

Не можна не відмітити прогресивні зміни у діяльності наших вищих навчальних закладів. У цій сфері почали відбуватися спроби реорганізації та централізації існуючих вищих навчальних закладів з метою оптимізації процесів підготовки фахівців. Наприклад, у місті Дніпро вже на початку 2021 року було утворено Український державний університет науки і технологій, у який увійшли реорганізовані Дніпровській національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна та Національна металургійна академія України. Що, як ми вже зазначали у попередньому дослідженні, такі процеси здійснюються у руслі західноєвропейських тенденцій [9].

Зрозуміло, що розпочате реформування ще не ліквідувало усі недоліки у вітчизняній системі підготовки кадрового потенціалу країни. Після закінчення війни та врахування усіх руйнівних втрат від військових дій російського агресора на нашій території, необхідно буде завершити розпочате реформування усіх рівнів освіти з чіткою орієнтацією на досягнення світового рівня передових освітніх стандартів.

Таким чином, підводячи підсумки здійсненому дослідженню, можна зазначити, що проблема забезпечення кадровим потенціалом суспільного виробництва була і залишається вельми актуальною на будь-якому етапі розвитку людства. Особливої уваги її розробка потребує за умов війни в Україні, коли, під впливом військових дій Росії, порушена макроекономічна рівновага у вітчизняному національному господарстві, постійно зменшується кількість кадрового потенціалу, руйнується виробнича інфраструктура та значно підвищується ступінь невідповідності між трудовими ресурсами та виробничими потребами підприємств.

Аналіз сутності та стану кадрового потенціалу є вельми складним та потребує певної системності, котра дозволяє охопити увагою усі аспекти життєдіяльності людини. Виходячи з зазначеного, у виконаній статті обґрунтована послідовність здійснення аналізу: спочатку-розгляд демографічного потенціалу, потім – життєвого потенціалу, що у сукупності створить теоретичне підґрунтя для дослідження вузлового аспекту проблеми – кадрового потенціалу.

Важливим етапом створення кадрового потенціалу країни виступає ефективна організація усіх рівнів системи вітчизняної освіти. Оскільки одним з гострих питань сучасності є нестача у вітчизняному виробництві працівників робітничих спеціальностей, на особливу увагу в дослідженні приділено аналізу саме стану системи професійно-технічної освіти, при здійсненні якого визначено конкретні пропозиції щодо її вдосконалення. Зокрема, запропоновано звернути увагу на необхідність покращення організації виробничої практики на підприємствах, що дозволить майбутнім робітникам ретельно ознайомитися з виробничими процесами, які постійно змінюються, усвідомити важливість отримання знань, здатності до

сприйняття нової інформації та до виконання нових видів діяльності. Відмічена також важливість визначення нових підходів до підготовки та перепідготовки викладацького складу професійно-технічних училищ, забезпечення їх вмінням доносити до слухачів сутність нової ролі робітників у виробництві, коли ініціатива, творчий підхід до функціональних обов'язків стають важливою передумовою ефективності виробничого процесу.

Список використаних джерел

1. Андрейцева І. Ринок праці України: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/472/454>
2. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.
3. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. №2 . С. 67-71.
4. Heathfield S. What Is a Human Resource? February 28, 2021 URL: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-human-resource-1918144>
5. Павлюк І.В., Панчишин Т.В., Марець О.Р. Дослідження ринку праці України: Гендерні аспекти. *Інфраструктура ринку*. Вип. 54. 2021. С. 201-207.
6. Паламарчук Н.О., Новосад Л.М. Економічне зростання та гідні умови праці в контексті сталого розвитку в Україні. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2019. № 55. С. 6-23.
7. Рівень безробіття в Україні. Мінфін: веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/finance/budget/gov/>
8. Романов А. Асиметрії ринку праці та механізми їх регулювання в умовах досягнення цілей сталого розвитку. *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2019. Том 29. № 4. С. 58-66.
9. Ульянова Л.П., Чайка Ю.М. Напрями забезпечення кадровим потенціалом сталого економічного розвитку суспільства. *Держава та регіони*. 2021. № 3 (120). С. 6-13.
10. Ульянова Л.П., Чайка Ю.М. Про підходи до дослідження змін у змісті та характері праці за умов сталого економічного розвитку. *Економічний простір: Зб. наук. праць*. 2021 №170. С. 12-18.

2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

С. Кучеренко

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Проблема вдосконалення управління будь-якою діяльністю в сучасних мінливих умовах господарювання займає провідну роль у діяльності підприємств. Зважаючи на високий рівень невизначеності, загострення конкурентної боротьби, вплив різних кризових явищ, різні політичні та економічні проблеми в країні, неузгодженість управлінських рішень в середині підприємств, зростання ефективності господарської діяльності підприємства стає першочерговим напрямом подолання викликів, які постають перед підприємствами. Необхідність забезпечувати та підвищувати ефективність діяльності підприємств у торгівельній сфері полягає, перш за все, у розробці та реалізації цілей, завдань та принципів задоволенні потреб і очікувань споживачів на ринку продукції та послуг, що надає підприємство. Останнім часом все більш актуальним стає вирішення потреб удосконалення управління на основі розвитку процесів цифровізації, яка все більше перестає залишатися інноваційним напрямком і стає звичайною практикою повсякденної діяльності, особливо, у торгівельній сфері. Отже, цифровізація перетворюється з одного з напрямків удосконалення управлінської і господарської діяльності в загальний актуальний потік розвитку торгівельних підприємств у цілому.

У зв'язку із швидким розширюванням сфери цифровізації, особливо, у торгівельній діяльності, стає зрозумілим, що звичайний, раніше застосований підхід до цифровізації окремих операцій та робіт перестає бути ефективним, оскільки

відбуваються втрати ефективності на всіх стиках оцифрованих і звичайних «ручних» процесів. Це загострило увагу до стратегії і тактики цифровізації, висунувши на порядок денний проблему дослідження і вирішення комплексного підходу до цифровізації не окремих операцій і робіт, а цілих бізнес-процесів, які, завершені в оцифрованому вигляді, були би здатні компонуватися з іншими оцифрованими бізнес-процесами аж до повної цифровізації бізнес-процесів і процесів управління діяльністю торговельного підприємства, що й є темою даної статті.

Сама проблематика цифровізації, зокрема, у торговельній діяльності, не є новою. З самого початку цифровізація уявляється нерозривно пов'язаною із електронними технологіями та Інтернет-комунікаціями, які суттєво розширили сфери використання електронних засобів у бізнесі, започаткувавши розвиток електронного бізнесу, який все частіше називають «економікою XXI сторіччя» [1]. Як і раніше самі процеси електронної торгівлі залишаються в центрі уваги дослідників організації і управління в торговельній галузі України. Враховуючи, що основні електронні рішення в торгівлі прийшли в торговельну галузь України з просуванням більш передового закордонного досвіду, завжди залишаються нові для вітчизняної промисловості пакети цифровізації, що потребують вивчення і аналізу їх застосування, чому завжди присвячується увага фахівців [2]. По мірі просування й розповсюдження електронної торгівлі в різних сферах торговельної діяльності постали питання визначення ролі електронізації в цілісній моделі удосконалення й підвищення ефективності торговельних процесів. Моделі електронної торгівлі і цифровізації операцій управління й здійснення бізнес-процесів в торгівлі зайняли своє місце в формуванні і оцінюванні конкурентоспроможної бізнес-моделі торговельного підприємства, що стає предметом окремого дослідження фахівцями [3]. Цифровізація все більш стає аспектом моделювання загальних бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі [4, 5]. Останнім часом дослідження моделей інноваційного розвитку підприємств роздрібною торгівлі також здійснюється нерозривно від процесів розвитку електронних засобів управлінської і взагалі господарської діяльності [6]. Поступово приходить розуміння й стосовно суті самих понять «електронізації» і «цифровізації», які раніше практично не

розрізнялися. Йдеться про електронізацію, як початковий етап реформування діяльності на принципово новій основі з широким застосуванням комп'ютерних засобів, математичних методів та обчислювальних процедур. Даний етап, судячи по останнім публікаціям [7], можна вважати продовженням традиційного напрямку автоматизації управління у вигляді автоматизованих систем (АСУ) із більш широкою сферою охоплення не тільки управлінських операцій, але й цілих бізнес-процесів. У торгівельній діяльності це відразу проявилось в широкому розповсюдженні електронної торгівлі через Інтернет-магазини, які вже вважаються традиційними, а надалі охопило операції з обліку товарів, розрахунків з постачальниками, ведення банківських операцій а головне, у сфері розрахунків зі споживачами, у тому числі, в роздрібній торгівлі через платіжні термінали.

Нарешті, з'являється розуміння цифровізації не просто як прогресу в електронізації, а як більш узагальненого явища, суттю якого стає поступове перетворення звичайних бізнес-процесів у будь-якій сфері в зручні онлайн-сервіси, які в ідеалі повністю виключали паперовий оборот, звичайні форми обліку і звітності, первинної обробки інформації із сфери діяльності людини, залишаючи йому лише прийняття фахового рішення, тоді як з процесів подальшого його просування, обробка й виконання начисто виключався людський фактор, що останнім часом продемонстровано в Україні на прикладі депаперизації в сфері медичного обслуговування людей в процесі реалізації другого етапу медичної реформи, взагалі, у сфері державного регулювання в межах цифрового комплексу «Дія» та ін. Формується уявлення про цифровізацію як сучасну тенденцію розвитку людської цивілізації [8], яка не просто просуває вперед управління чи бізнес-процеси, але й формує нове суспільство, у якому доступ до державних послуг, банківського, медичного, транспортного обслуговування стає звичайною справою на рівні первинних потреб людини. Звичайно, що в основі цього руху залишається електронізація, але вже не в формі сталих форм електронного обігу інформації, запровадження обчислювальної техніки, але у зовсім новітніх формах з'єднання в єдиній площині можливостей кожної людини-власника смартфона, з одного боку, і необмежених можливостей хмарних технологій збереження й обробки величезних масивів інформації, з іншого.

З позицій таких поглядів прогресивний розвиток різних сфер діяльності неможливий без просування його шляхом цифровізації, що стає її першочерговою задачею в сфері удосконалення управління, підвищення ефективності і покращення культури обслуговування в сфері торгівельної діяльності, що й визначає актуальність розгляду питань просування цифровізації в торгівлі в даній статті.

Заходи, направлені на зростання ефективності діяльності підприємства – це, здебільшого, інструментарій ефективного використання усіх видів ресурсів та реалізація його потенціалу. Однак, в складних політичних та економічних умовах господарювання підприємств, гостро постає проблема формування таких напрямів та шляхів, реалізація яких би дозволила їм впроваджувати ефективну діяльність, забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності та збільшувати прибутковість торгівельного підприємства. Тому вважаємо за необхідне розробити заходи та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності підприємств на основі цифровізації бізнес-процесів торгівельної діяльності, обґрунтування їх необхідності та доцільності. Досягнення поставленої задачі потребує певних шляхів та послідовності дій щодо підвищення ефективності господарської діяльності торговельних підприємств з урахуванням особливостей оптової і роздрібною торгівлі.

На досягнення торговельної сфери достатньо сильно впливають підприємства оптової торгівлі які працюють як для внутрішніх так і зовнішніх ринків. При виконанні торговельних операцій в оптовій торгівлі існують особливості в організації їх проведення відносно специфіки кожної транзакції. Обсяги продажів в оптовій торгівлі значно більше ніж в роздрібній торгівлі, тому що вони також працюють для виробничих підприємств і стосунки з покупцями носять зовсім інший характер. При електронному продажу потребується значно більша швидкість з урахуванням великих обсягів продажів. Тому необхідно використовувати розроблені досвідом, практикою специфічні підходи до організації та проведення поставок. Якщо це стосується міжнародних контактів, то завдання значно ускладнюються різноманітністю форм товаро-супроводжувальної документації і тривалістю виконання заказів на постачання товарів, складністю і часом їх узгодження в межах ланцюгів поставок. Однією з проблем, яка стримує розширення оптової торгівлі, є недостатньо

динамічний розвиток системи поставок напівфабрикатів, сировини, матеріалів для наступної переробки на промислових підприємствах, а також інших товарів по принципу «бізнес для бізнесу», що приводить до підвищення транзакційних витрат та зниженню конкурентоспроможності.

Задачі та функції оптової торгівлі грають рішучу роль в ланцюгу «поставка-виробництво – розподіл – споживання» на ринках споживчих товарів і сировинних товарів та матеріалів для наступного промислового виробництва. З ціллю розвитку оптової торгівлі, на ринках і розширення торгівельного обороту в умовах електронного документообігу, необхідно розробити оптимальні канали руху матеріалів, забезпечити зниження витрат часу і коштів на постачання, конкретизувати вимоги до характеристик бізнес-процесів закупівель та розподілу, провести організаційну роботу по адаптації виробництва до зобов'язань в частині поставок. На наступному етапі виконати конкретні заходи по розвитку системи після-продажного обслуговування клієнтів як в сфері виробництва, так і в сфері роздрібною торгівлі. Названі функції можуть бути виконані за рахунок створення організованої логістичної служби, оскільки оптова торгівля починається з оптових закупівель, а попит на поставки оптом засновується на потребах споживача.

Попит на закупівлі продукції для потреб промислового ринку в основному формується промисловими підприємствами. До потреб виробничих підприємств віднесені необхідна сировина, матеріальні ресурси, напівфабрикати, комплектуючі вироби, деталі та запасні частини. Таким чином, підприємства оптової торгівлі на промисловому ринку орієнтовані на вивчення потреб виробничих підприємств. На відміну від промислового ринку, підприємства оптової торгівлі на споживчому ринку здійснюють оптові закупівлі на основі вивчення попиту роздрібних торговців та кінцевих споживачів. Попит на цьому ринку не є надійним і тому необхідно достатньо ретельно підходити до організації процесу оптових закупівель. Ці особливості та деякі складнощі з невизначеністю можливо переборювати і передбачати при використанні цифрових технологій, відповідним програмуванням та сучасної комп'ютерної техніки. В процесі виконання функцій оптової торгівлі створюються матеріальні, інформаційні та фінансові потоки. Рух матеріалів

відбувається в логістичних системах, які містять по декілька логістичних ланцюгів. І кожне оптове торгівельне підприємство забезпечує циклічність своєї діяльності в рамках існуючої системи логістики для досягнення ефективних результатів. Важливо точно знати обсяги і складність логістичних функцій та операцій, які виконуються оптовим підприємством в цьому процесі управління потоками. До цих задач відносяться своєчасне задоволення попиту, розміщення складських потужностей, їх ємність та планування товарних запасів. Наприкінці ця організаційна робота повинна бути закінчена створенням окремих логістичних комплексів послуг, які в кращому варіанті можуть бути синтезовані в єдину систему. В якості можливих удосконалюючих пропозицій рекомендовано використати підсистеми організації закупівель, дистрибуції, транспортування, складування, управління запасами, інформаційні комунікації в структурі логістичного центру, які потрібно підкріпити відповідним технічним та програмним забезпеченням.

Підвищення ефективності досягається через більш раціональне використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, необхідних для оперативної діяльності, за умови, що кожна гривня, вкладена у діяльність підприємства, принесе максимальний прибуток. Економічний ефект відображає різні показники витрат, які визначають проміжні та кінцеві результати діяльності підприємства. До таких показників можна віднести обсяг торгівлі, реалізовані торгові націнки (валовий дохід), величину прибутку, заощадження певних видів ресурсів або загальну економію від зменшення витрат.

Кожне торговельне підприємство використовує відповідний механізм управління, який забезпечує необхідний вплив на фактори, стан яких визначає результат управління. Механізм управління включає такі компоненти, як: принципи та завдання управління, методи, форми та інструменти управління, організаційна структура управління підприємством та його персоналом, використання інформації та засоби її обробки. Оскільки характер внутрішніх факторів управління підприємством різноманітний, необхідно визначити певні типи механізмів управління. Основними типами механізмів управління є: організаційні, економічні, структурні, технічні, адміністративні, інформаційні та ін. Цільова система організаційно-

економічного механізму містить цілі та завдання діяльності підприємства, а також критерії відбору та оцінки досягнення певних цілей та результатів. Результативним напрямом розвитку виробничої і торгівельної сфери є впровадження сучасних бізнес-процесів, які ґрунтуються на цифрових технологіях і здатні впливати на зміни умов господарювання, виконання транзакцій та удосконалення взаємовідносин між підприємствами і між торгівельним підприємством і покупцем. Тому розробка виважених рішень для відповідних трансформацій з використанням цифрових інструментів управління вимагає використання нових знань про можливості організаційного проектування бізнес-процесів, а також для мотивації відповідної позитивної поведінки персоналу в нових умовах організації документообігу.

Останнім часом покращення механізмів управління діяльністю торгівельних підприємств йде шляхом все більшого застосування сучасних технологій цифровізації. Але особливої уваги до конкретних кроків, які б розкривали послідовність дій з цифровізації типових бізнес-процесів, поки що не приділяється. У якості позитивного прикладу такого напрямку вдосконалення механізмів управління може слугувати діяльність Приватбанку з запровадження нових застосунків у сферу прийняття конкретних рішень. Їх широке використання відбивається на економії часу з обслуговуванням клієнтів. Дякуючи цим розробкам покращується електронний документообіг і кожен співробітник має доступ до різних необхідних документів і баз даних. Оскільки навантаження постійно зростає і збільшується кількість торгівельних підприємств та їх транзакцій, зв'язків, доходів, виручки, онлайн-продажів, мобільних продажів, то безперервність бізнес-процесів не може здійснюватися ефективно без активної їхньої цифровізації як усередині торгівельного підприємства, так і в сфері його взаємодії з іншими суб'єктами ззовні.

Процедура, або послідовність робіт в цьому напрямку повинна починатися, по-перше, з вивчення трудомістких бізнес-процесів, постановки цілей з їх удосконалення, вивчення поточного стану умов виконання кожного бізнес-процесу, а також у формулювання можливих ризиків або проблем, що можуть виникати на цьому шляху. На другому етапі запровадження елементів цифровізації необхідно сформувати робочу групу по цифровізації бізнес-процесів, підібрати технологію

цифровізації, звернувши увагу на ступінь підготовленості співробітників торговельного підприємства до запровадження ІТ-технологій, та організувати їх перепідготовку та навчання. Такий підхід підвищить результативність запровадження процедур цифровізації.

На третьому етапі розробляються процедури цифрового перетворювання вихідної інформації в конкретні послідовності процедур («дорожню карту»). Підтвердженням доцільності такого вдосконалення управлінських механізмів має бути підвищення ефективності діяльності за визначеними економічними критеріями.

Четвертий етап може включати цифрову трансформацію виконання бізнес-процесів із запровадженням оперативних моделей цифровізації управлінських або розрахункових процедур. Після усього цього можна призначити виконувати відомі загальні функції управління: контроль, облік, координування, аналіз.

Потреби торговельного підприємства можуть змінюватись в залежності від обсягів продажів, а також цілей, які стоять перед власниками або менеджерами. Тому до цифровізації необхідно адаптувати процеси ведення торговельного бізнесу в усіх характерних його складових в частині поставок, маркетингу, продажу, бухгалтерського обліку, управління персоналом, нарахування заробітної плати, доходу, прибутку, оподаткування.

Оцифрування потребує суттєвих змін не тільки з точки зору зміни моделі обробки інформації, але і змін в бізнес-культурі всередині компанії. Остання теза передбачає встановлення в організації правил цифрової корпоративної відповідальності. Впроваджені технології повинні підпорядковуватися моральним нормам та етичним правилам за аналогією з корпоративною соціальною відповідальністю по відношенню до персоналу торговельного підприємства. З практики менеджменту відомо, що поведінка співробітників повинна регулюватися не тільки економічними, організаційно-розпорядчими та соціально-психологічними механізмами, але й моральними нормами і етичними міркуваннями. Відповідно, цифрові технології повинні бути оцінені за такими правилами та критеріями. Використання ІТ-технологій тягне за собою необхідність вирішення задач технологічного, фінансового, економічного, управлінського характеру та оцінки

готовності персоналу до запровадження цифровізації. Одночасно необхідно розробити перелік норм, які будуть вбудовані в організаційну культуру для запровадження цифрових технологій і даних. Усі дані, які організація збирає, використовує, перетворює тягнуть за собою необхідність дотримання етичної відповідальності.

Отже, напрямок подальшої цифровізації бізнес-процесів торгівельної діяльності має стати основним в системі заходів, спрямованих як на підвищення ефективності діяльності торгівельних підприємств, так і на покращення бізнес-культури, яка в торгівельній діяльності проявляється не тільки всередині підприємства, але й ззовні, у сфері обслуговування клієнтів та здійсненні партнерських зв'язків із іншими суб'єктами економічної діяльності.

Викладання актуальних задач цифровізації в торгівельній сфері потребує більш чіткого визначення суті цифровізації, єдності і одночасно відмінності цього поняття від поняття електронізації, оскільки таке розділення ще остаточно не встановлено. Існує думка, що цифровізацію практично дорівнює електронізації і тоді обґрунтування стратегічного напрямку цифровізації здійснюється на підставі суто економічних чинників, а саме [8]:

1) вважається, що електронізація будь-якої діяльності веде до економії, оскільки вивільнює з процесів будь-якої діяльності людину, вартість праці якої є величиною, що постійно зростає, а вартість електронних засобів, навпаки, з часом стає все дешевшою;

2) є безперечним фактом те, що зростання капітальних внесків в покращення управління будь-якою діяльністю, а воно є неминучим, відносно зменшується паралельно тому, як розвиваються хмарні технології збереження, обробки і використання інформації, вартість створення яких розподіляється на таку значну кількість користувачів, що ця складова капітальних витрат для кожного клієнта практично зменшується до незначних сум;

3) вважається, що саме здешевлення оцифрованих операцій стає чинником їх розповсюдження, але все більше з'являється розуміння того, що цифровізація

діяльності і управління нею веде до більш суттєвих добутоків, які проявляються в більшій зручності бізнес-процесів, покращення культури праці всередині суб'єктів діяльності, а також ззовні, у сфері обслуговування клієнтів;

4) крім того, приймається до уваги, що цифровізація веде до спрощення участі всього суспільства, як сукупності надавачів послуг і їхніх отримувачів, які об'єднуються в єдиному процесі здійснення транзакцій з більшою продуктивністю праці, меншими витратами, за вищою якістю наданих послуг, та з більшою простотою застосування до нових продуктів, ринків, видів діяльності тощо.

До цієї характеристики цифровізації треба додати ще те, що оцифровані бізнес-процеси стають цеглинками єдиного процесу діяльності, який стає більш універсальним і більш мобільним, здатним до легкої передачі з об'єкту на об'єкт, з галузі у галузь, з підприємства до підприємства.

Для вирішення проблем удосконалення діяльності торговельних підприємств має велике значення уявлення:

- 1) загальносвітових трендів цифровізації торговельних процесів;
- 2) місця вітчизняної торговельної практики в системі просування шляхом цифровізації.

Щодо трендів розвитку цифровізації слід визначити, що для української торгівлі важливо враховувати таку послідовність етапів:

- 1) поява і розвиток електронної торгівлі;
- 2) розповсюдження наробок цифровізації зі сфери електронної торгівлі у сфери оптового та роздрібного ринків.

Електронна торгівля увійшла в повсякденне життя України відносно недавно, але доволі стрімко зайняла суттєве місце в багатьох галузях товарної номенклатури. Первинний процес проникнення на ринок України зарубіжних електронних фірм надав ясні перспективи розвитку вітчизняних компаній електронної торгівлі, завдяки чому український електронний ринок мало в чому поступається найкращій європейській практиці. Практика електронної торгівлі одночасно сприяла уявленню щодо інструментів цифровізації, актуальних як для українських торговельних суб'єктів, так і для споживачів.

Суттєвим для розвитку подальшої цифровізації в Україні є те, що інструменти цифровізації, що знаходять застосування в Україні, практично не відрізняються від таких, що використовують у будь-якій розвиненій країні.

Характерним є також те, що ні вікова, ні статева ні інша будь-яка ознака не відіграють в Україні ніякої важливої ролі. Як і закордоном, більшість покупок в Інтернет-торгівлі з початку здійснювала молодь, а номенклатура покупок охоплювала лише певний спектр товарів. Але в останні 5 років інструментами електронної торгівлі в тому чи іншому вигляді користується більша частина населення України.

Ті інструменти, що вже застосовуються та нові, які стають все досконалішими, надає користувачам саме цифровізація. Стосовно цифровізації в торгівельній сфері слід мати на увазі, що вона не йде окремо від цифровізації в інших галузях: в банківській сфері, наданні державних послуг та ін.

Отже, загальний тренд розвитку цифровізації в торгівельній сфері має вигляд, показаний на рис. 1.



Рис. 1. Загальний тренд розвитку цифровізації в торгівельній сфері

Актуальність дослідження проблем цифровізації в торгівлі має враховувати темпи цих процесів в інших галузях, які спираються на цифрові технології, і перелік яких постійно зростає. Ми є свідками процесу все більшого проникнення цифрових технологій в усі сфери не тільки виробничої діяльності, а в культуру,

освіту та ін. Необхідно зауважити, що процеси цифровізації сприяють розширенню можливостей інвестиційної діяльності, підвищенню інвестиційної привабливості малого та середнього бізнесу. Втім існуючі тенденції розвитку цифровізації потребують інвестиційних вкладень в ІТ-структуру, інформаційні технології. Тому потрібно створювати з боку держави умови для підвищення ресурсної бази суб'єктів малого підприємництва. Специфічними проблемами цифровізації роздрібно́ї торгівлі є те, що вона одна зі сприятливих до різного роду інновацій. Це пояснюється динамічним розвитком галузі, високим рівнем конкуренції і тому зміни на основі позитивних результатів становляться помітними достатньо швидко. Якщо охарактеризувати існуючі тенденції, то до вже звичних процесів можна віднести зростання частки покупок через on-line сервіси; можливість активно порівнювати якість послуги та ціну покупки; виконання платежів банківськими картками; виконання персональних пропозицій для клієнтів. Серед цифрових технологій які вже активно використовуються в торгівельних мережах – це робота електронних кас, які дозволяють самостійно сплачувати покупки в магазині; використання додатків (прикладень) до смартфонів, які містять багато інформації про асортимент товарів, їх наявність і ціни. ; прийом он-лайн заказів та доставка продуктів до домівок покупців; використання рекламних цифрових екранів над товарними полками і стойками у магазинах; електронні цінники та сканери; системи штрих-кодування. Але існує багато цифрових рішень, які заховані від споживачів, але грають важливу роль в забезпеченні конкурентних переваг. Це, наприклад, автоматичне формування та прийом заказів постачальниками на основі прогнозних даних, онлайн-моніторинг цін конкурентів для формування цінової політики, використання систем штрих-кодування для автоматизації виконання торгівельних операцій. Серед складностей у використанні цифрових технологій можна назвати недостатність досвіду, недостатня кваліфікація спеціалістів та недостатня взаємодія і комунікації між працівниками різних підрозділів компанії. З ціллю удосконалення діяльності роздрібних торгівельних мереж необхідно діяти в таких напрямках: залучення клієнтів ще до купівлі товару; підвищення відповідальності за результативність роботи персоналу

в on-line магазинах; забезпечення логістичної діяльності компанії інформаційними і програмними ресурсами та управління ланцюгами поставок; забезпечення безпеки зберігання інформації.

У самій галузі торгівлі практика швидкого розповсюдження електронної торгівлі в режимі Інтернет-магазинів неминуче сформувала певний запит на використання електронних інструментів і в інших торговельних сферах, перш за все, у гуртовій торгівлі і постачанні, а в кінцевому рахунку, і в сфері роздрібних продажів.

Процеси роздрібною торгівлі є найбільш розгалуженими, оскільки вміщують в собі всі операції від самого започаткування представлення товару суспільству і до кінцевого процесу отримання сплати за товар, оформлення його переходу у власність покупця та здійснення фізичних процесів передачі товару від одного власника до іншого. Загальний роздрібний торговельний процес охоплює найбільшу кількість операцій, які згруповані у певні бізнес-процеси, ланцюжок яких представимо на рис 2.

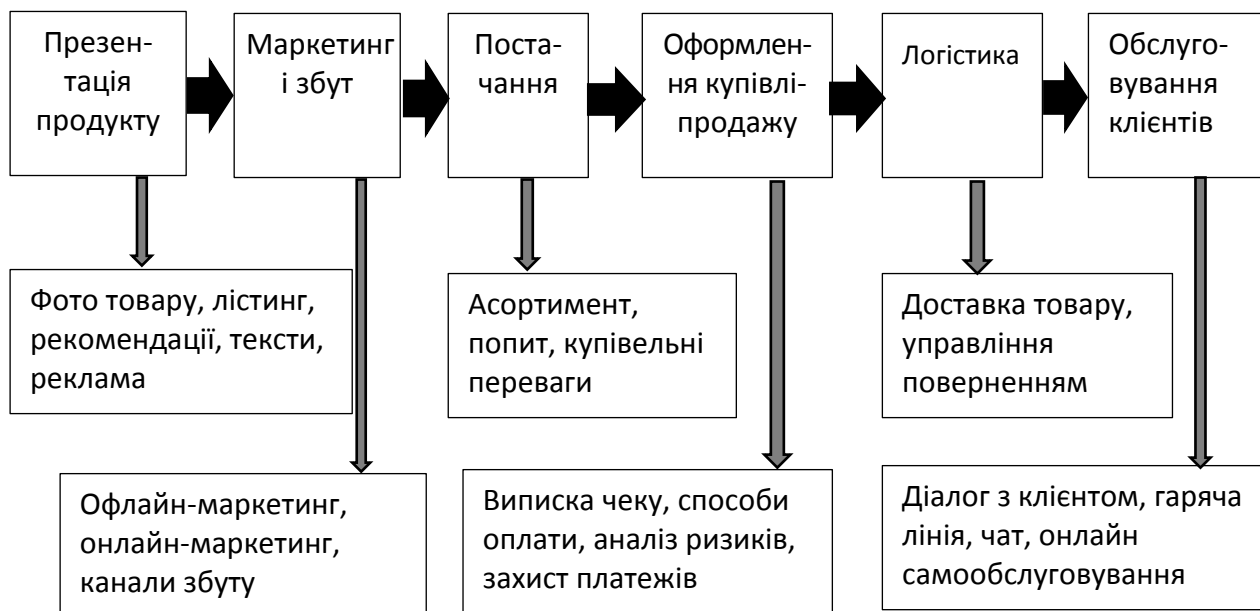


Рис. 2. Ланцюжок бізнес-процесів діяльності торговельного підприємства

Безумовно, зараз центр уваги і всі зусилля в удосконалення торговельної діяльності переміщуються в роздрібну сферу, в якій, на відміну від попередніх сфер,

здіянні мільйони учасників, як з боку продавців, так і з боку покупців. Наведені детермінанти в руслі створення вартості можуть реалізовуватися на основі інноваційних підходів, які вже знайшли своє застосування в вітчизняній торгівельній сфері завдяки проникненню до неї найбільш відомих світових лідерів торгівельного бізнесу, особливо, у формі торгівельних роздрібних мереж у роздрібній торгівлі продуктовими, побутовими, будівельними товарами, автомобілями та іншою складною технікою. Завдяки їх досвіду звичайною практикою вітчизняної торгівлі стало широке використання торгівельних брендів поряд із брендами виробників, а відповідно до вживаних брендів – форм їх просування на ринки та безлічі маркетингових інструментів. В результаті у сучасному середовищі можна помітити значний вплив інформаційних технологій на зміни в сторону удосконалення існуючих бізнес-процесів. Ці зміни помітні в різних сферах господарювання. Важливою проблемою є необхідність достатньо швидко пристосувати свою діяльність до існуючих цифрових технологій та гарантій збереження інформації. Вже нормою сьогодення стало перенесення бізнес-процесів в цифрову сферу: проведення семінарів, засідань, нарад, отримання послуг з різних підприємств та інтернет-магазинів, дистанційні форми навчання. Консультації лікарів, спеціалістів різного профілю та ін. На сайтах торгівельних організацій можна подивитись увесь асортимент магазинів. Тепер не потрібно покупцям особисто приїздити до магазину для вибору купівлі і це можна зробити в Інтернеті. Торгівельні організації також можуть знизити свої витрати на рекламні заходи, які донедавна були і є достатньо дорогими на телебаченні і при розміщенні на білбордах. Тому стає очевидним, що підприємства торгівлі, які швидко почали використовувати сучасні методи використання бізнес-технологій будуть займати більше конкурентних переваг і скоріше зможуть покращити своє економічне становище.

Розвиток цифрової економіки в Україні відбувається завдяки державній політиці. Починаючи з 2020 року структурна трансформація української економіки перебудовується з використанням процесів діджиталізації. В 2018 р. було створено міністерство цифрової трансформації на чолі з міністром М.А. Федоровим, який увійшов і Кабінет Міністрів як віце-прем'єр. На думку міністра, підприємства,

державні органи які зможуть використати переваги цифрових технологій зможуть значно покращити свої позиції на ринку. Цифрові технології дозволяють встановлювати прямі зв'язки між підприємствами, зі споживачами, з банками, взагалі з звичайними громадянами країни. Такі зв'язки дозволяють прибрати довгі ланцюги посередників, прискорюючи виконання комерційних операцій, у тому числі з купівлі-продажу товарів, надання кредитів банками, сплати податків, сплати штрафів, оформлення платежів через банківську систему. Головними елементами цифрових відносин є електронна торгівля, електронні операції банків, електронні платежі, інтернет-торгівля. Запровадження цифрових технологій дозволяє підприємцям підвищити конкурентоспроможність компаній, підвищити показники виробництва праці. Знизити витрати виробництва та обігу, покращити рівень задоволення споживачів. Цифрові технології відкривають нові можливості для розвитку бізнесу, надають комерційним підприємствам можливості значно підвищити свій потенціал. Названі тенденції, їх позитивні риси потребують більш прискіпливого вивчення впливу цифрових технологій на бізнес-процеси торговельних і взагалі підприємницьких структур, їх адаптації до діяльності в умовах цифрової економіки. До речі, вважається, що канадський підприємець Дон Тепскотт, являється батьком терміну «цифрова економіка». У 1994 р. вийшла його книга «Цифрова економіка» яка стала першою книгою, яка описує систему віртуальної господарської діяльності. Після того в економічній літературі з'явилося достатньо багато визначень цієї категорії. Однією із основних її рис є загальна прийнятна характеристика, що це тип економіки, який характеризується активним впровадженням та практичним використанням цифрових технологій збору, збереження, обробки, перетворення і передавання інформації у всіх сферах людської діяльності [9]. У межах такої моделі економіки істотно змінюється модель формування додаткової вартості, суттєво зменшується вплив посередників різних рівнів у ланцюгах продажів.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення особливостей діяльності торговельних підприємств в умовах цифрової економіки, а також розробка напрямів удосконалення бізнес-процесів організацій та їх впливу на ефективність діяльності і формування більш досконалої бізнес-культури підприємницьких

відносин. При цьому викликає відповідний інтерес вивчення організації взаємовідносин підприємницьких структур зі споживачами, партнерами, державою, а також внутрішні трансформації в побудові і управлінні бізнес-процесів в торгівельному підприємстві.

Що стосується методики подальших досліджень, то вона має включати розгляд сучасних аспектів ведення торгівельної діяльності, видів бізнес-процесів торгівельних організацій в умовах, що склалися в останні роки, вивчення основних проблем їх цифровізації і її впливу на показники ефективності діяльності організації в цілому.

Перелік задач цифровізації торгівельної діяльності має корегуватися із тим, як просувається загальне уявлення й наукове осмислення суті сучасних бізнес-процесів у торгівельній діяльності, дослідженням яких присвячена велика кількість наукових праць [10; 11; 12]. В них значну увагу приділяють ефективному використанню носіїв інформації з вимогами пришвидшення обробки інформації, удосконаленню бізнес-процесів при виконанні різних конкретних функцій управління та економії всіх можливих ресурсів на основі впровадження цифрових технологій.

У сучасній економічній літературі представлено багато підходів до класифікації бізнес-процесів. Відносно призначення бізнес-процесів, їх розділяють на основні, які визначають доходи, забезпечуючи, які притаманні існуванню інфраструктури, далі ті, що мають відношення до управлінських функцій і бізнес-процеси розвитку організації. Усі вони мають переваги і недоліки, тому не має суттєвого значення який з підходів слід використовувати. Але в залежності від ступеню деталізації необхідно виділяти:

- ті, що стосуються верхнього рівня управління (в укрупненому вигляді);
- середнього рівня (проміжні, з середньою деталізацією);
- та нижнього рівня (з максимальною деталізацією).

У межах усталеної практики в цілому пропонуємо виділяти також основні і допоміжні процеси. Цей розподіл необхідно використовувати для розставлення пріоритетів. Бізнес-процес в торгівельній організації – упорядкована послідовність дій, що направлена на досягнення визначеної цілі в рамках загальної місії

торгівельної організації – реалізації товарів, яка має відповідні ресурси і яка закінчується значущим для клієнта результатом, здібна змінюватися в залежності від чинників ринкової кон'юнктури. Торгівельні підприємства працюють на ринку в умовах жорстокої конкуренції, швидкого зростання торговельних мереж та кризових явищ в країні. Все це потребує наявності нормативної бази у вигляді типових формалізованих бізнес-процесів, відповідних до них робочих інструкцій для співробітників всіх рівнів та усталених процедур по відслідковуванню та запровадженню необхідних змін та удосконалень. Щоб торговельне підприємство функціонувало по правилам та могло при необхідності їх змінити, потрібно щоб вони були описані і постійно підтримувались в актуальному стані. Власне тому в сучасних умовах особливе значення має сучасне управління бізнес-процесами. В загальному вигляді бізнес-процеси торговельного підприємства можна представити у наступній табл. 1.

Таблиця 1

Схема макету бізнес-процесів торговельної діяльності (фрагмент)

Призначення бізнес-процесу	Процедури	Результат
Заявка споживача	Заявка на інформацію	Регламенти виконання операцій
Інформація про стан ринку	Бізнес-процеси, структура ринку, сегменти ринку, характер зростання ринку та ін.	Інформація замовнику
Потреби споживача	Якість товарів, ціни, торговельні умови	Платіжні документи
Плани контрагентів	Параметри організацій, платіжні реквізити	Платіжні документи
Стан рахунків	Дебіт, кредит, запаси по товарах	Фінансова стійкість, звіти по товарах
Платежі споживачів		Документація з отриманих послуг
Персонал	Інфраструктура	Зовнішні контрагенти

Необхідність їх удосконалення в торгівлі викликана динамікою змін в умовах ринку. Безперервні і важливі зміни в технологіях, ринках збуту і потребах споживачів стали звичайним явищем, і торговельні підприємства, намагаючись підтримати свою конкурентоздатність, вимушені удосконалювати свою стратегію

і тактику. Для більш повного представлення процесів в роздрібній торгівлі можна представити їх як ті, що характеризують внутрішній стан організації, такі як кадрове забезпечення, технічні засоби, інформаційне забезпечення, правове забезпечення і ті, що направлені на стосунки із зовнішнім середовищем – контактні аудиторії, а також соціальні, політичні, економічні, демографічні та науково-технічні фактори.

Важливим аспектом удосконалення бізнес-процесів є їхня ув'язка з можливостями виконавців, якщо ними є різні підрозділи торговельної організації. При влаштування загального торговельного процесу приходиться враховувати, що кожний бізнес-процес може мати власне завантаження кожному підрозділу, що має вигляд, схематично показаний на рис. 3.

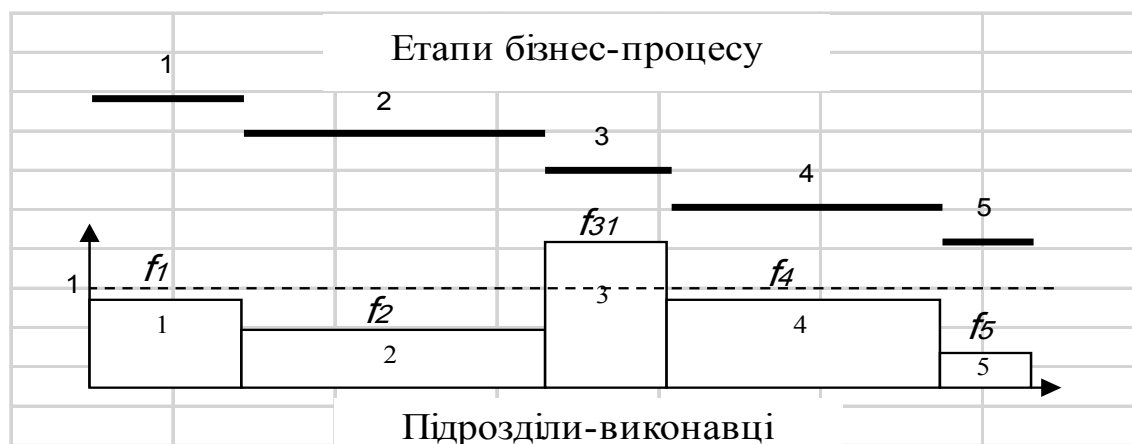


Рис. 3. Схема завантаження різних підрозділів-виконавців бізнес-процесів:
 f_1, f_2, f_3, f_4, f_5 – обсяги робіт за даним бізнес-процесом по кожному з п'яти підрозділів-виконавців

Диспропорції у завантаженні різних підрозділів торговельної організації виконанням різних бізнес-процесів породжують проблему вибору найбільш раціонального принципу їх декомпозиції. Основи декомпозиції будь-якого бізнес-процесу можна проілюструвати в табл. 2, яка показує ті ознаки, за якими бізнес-процесу можна реструктурувати задля більш рівномірного навантаження підрозділів-виконавців.

За висунутими принципами декомпозиції загальний бізнес-процес формується як сукупність виконуваних окремих бізнес-процесів та неминучих перерв у їх виконанні через нерівномірність їх тривалості у часі.

Принципи декомпозиції бізнес-процесів з метою формування раціональної структури їх виконання

Принцип декомпозиції	Види бізнес-процесів
1. Декомпозиція за основним предметом торгівельної діяльності	Постачальницькі, оптові, роздрібні бізнес-процеси
2. Декомпозиція за змістом торгівельного бізнес-процесу	Бізнес-процеси передпродажної підготовки товарів, позиціонуванні товарів на ринку, демонстрації товарів на торгівельних полицях, відвантажувальні та ін.
3. Декомпозиція за принципом участі людини	Із участю людини – трудові, без участі людини – автоматизовані
4. За відношенням до основного предмету торгівельної діяльності	Основні бізнес процеси в сфері продажу, допоміжні бізнес-процеси в сфері передпродажної підготовки і зберігання, у сфері забезпечення основних та допоміжних процесів
5. Принцип розподілу бізнес-процесів відносно участі в них суб'єкта й об'єкта торгівельної діяльності	Управлінські – за участю керівників, виконавчі – за участю виконавців
6. Принцип розподілу за видом просування	Бізнес-процеси, що відбуваються послідовно в ланцюжку підрозділів торгівельного підприємства та паралельні, що здійснюються паралельно в різних підрозділах торгівельного підприємства
7. Принцип відображення при цифровізації управління	У вигляді лінійних графіків, або шляхом мережевого відображення

На шляху до підготовки до цифровізації бізнес-процеси мають бути вивірені у сенсі достатності потужності їх виконавців для їхнього здійснення. Власне для успішного вирішення цієї задачі і провадиться декомпозиція бізнес-процесів за принципами, які є актуальними для конкретного торгівельного підприємства. Саме декомпозиція надає можливості варіювати їх структурою та тривалістю з метою вирівнювання участі в них різних виконавців. У такому разі структура бізнес-процесів стає базою поступового збільшення їхньої продуктивності і підвищення економічної ефективності торгівельної діяльності в цілому. При цьому виходять з того, що цикл даного бізнес-процесу може складатися з циклів інших бізнес-процесів, що дозволяє компенсувати перерви як усередині кожного бізнес-процесу, так і на стиках різних бізнес-процесів торгівельної діяльності.

Отже, враховуючи можливі комбінації структури бізнес-процесу їх можна класифікувати на такі види:

- одноциклові й багатоциклові бізнес-процеси – у залежності від наявності бізнес-процесів усередині інших;
- прості й складні (відносно кількості паралельно виконуваних операцій);
- однопредметні (наприклад, в оптовій торгівлі автомобілями), або багато-предметні (у роздрібній торгівлі);
- одноопераційні, малоопераційні, багатоопераційні – у залежності від кількості операцій торговельного процесу;
- масові, партійні чи одиничні – у залежності від кількості предметів торговельної операції.

В умовах цифровізації більшість бізнес-процесів передбачається перенести в режим «on-line». Це управління, контроль і аналіз усіх основних бізнес-процесів організації, в тому числі заключення та узгодження договорів, бухгалтерський облік, логістичні процеси, реєстрація операцій, закупівлі, навчання персоналу, моніторинг взаємовідносин с партнерами та патентами, технічне забезпечення та підтримка. В сукупності це може забезпечити зниження витрат, покращити показники ефективності, продуктивності і потенціал зростання бізнесу – як необхідні торговельному підприємству конкурентні переваги. Але перед тим як переходити на цифрові технології підприємству необхідно провести аналіз своїх бізнес-процесів, визначити, які бізнес-процеси потребують переводу в електронний формат, визначити витрати на передбачені зміни та сформулювати переваги, які надасть цифровізація. Відмітними ознаками торговельного підприємства, яке використовує цифрові технології є наступні: високий рівень автоматизації, електронний внутрішній документообіг, електронні бази даних, використання системи електронних операцій в бухгалтерському підрозділі, а також електронний обіг документів з партнерами, контролюючими органами за рахунок використання сучасних інформаційних технологій. Перевагами в їх використанні є скорочення часу комунікацій, прискорення виконання усіх бізнес-процесів, тому важливим фактором є розвиток кадрового потенціалу. Фахівцю необхідно володіти компетенціями в області нових технологій, бути експертом в своїй справі, швидко навчатися і запроваджувати нові рішення. Дуже важливим є вміння віддаленої праці, тому що сучасні тенденції формують необхідність створювати такі команди, які працюють на єдиний результат.

Цифровізація надає значно більше підстав для практичної оптимізації бізнес-процесів в межах конкретної торгівельної організації. Сутність оптимізації бізнес-процесів у такому разі полягає в удосконаленні послідовних дій, спрямованих на досягнення поставлених перед підприємством цілей шляхом вибору найкращого варіанта їх виконання. Це неминучий процес ефективної роботи сучасної компанії. Першими сигналами, що вказують на необхідність оптимізації бізнес-процесів, є збільшення штату співробітників, втрати часу та ресурсів на виконання стандартних операцій, зниження якості роботи та керованості бізнесу, при цьому рішення ухвалюються дуже повільно. Провести оптимізацію чогось можна за певними критеріями. Оптимізація бізнес-процесів може бути спрямована на підвищення рівня керованості підприємством, підвищення якості послуг, зниження витрат, підвищення задоволеності клієнтів, зменшення часу на виконання процесу, поліпшення фінансових показників та ін. У сучасних умовах невід'ємною частиною функціонування бізнес-процесів і компанії в цілому є ефективна інформаційна система яка дозволяє значно прискорити та автоматизувати виконання більшості процесів на підприємстві.

Сфера торгівлі зі своїми стійкими процесами подібні трансформації сприймає як постійну необхідність, тому що трансформація для них – це завжди постійне пристосування до нових правил, умов, вимог контрольних органів місцевої влади. Це також пошук додаткових ніш та можливостей комерціалізації за рахунок нових підходів і технологій в розробці і наданні торгівельних послуг. ІТ-технології націлені на зближення споживача та постачальника послуги. Ринок на їх основі облегує торгівлю товарами і послугами за допомогою електронної комерції.

Рівень конкурентоспроможності торгівельної організації все в більшій мірі визначається здібностями запропонувати споживачам нові товари та послуги з використанням нових технологій які відрізняються комфортом і економією часу на прийняття рішення про покупку та оформлення транзакції. Лідерство в цьому процесі забезпечує значні переваги торгівельному підприємству. Цілеспрямований пошук інноваційних рішень з використанням цифрових технологій стає головним інструментом сучасного підприємця. Вони дозволяють не тільки концептуально обґрунтувати нові підприємницькі ідеї, но і значно зменшити величину ризику та своєчасно запобігти негативні явища.

Відмінними ознаками торгівельних підприємств, які використовують цифрові технології є високий рівень автоматизації бізнес-процесів, електронний внутрішній документооборот, система бухгалтерського обліку, електронні сховища або бази даних, наявність корпоративної соціальної мережі. Але, в подальшому необхідно звернути увагу на кадрове забезпечення процесів цифровізації і адаптацію персоналу торгівельних компаній до запровадження цифрових технологій.

Список використаних джерел

1. Геращенко О. Економіка XXI. К.: Фоліо, 2016. 303 с.
2. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Стан і перспективи розвитку електронної торгівлі України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 83–102. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-06>
3. Гросул В. А., Зубков С. О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 252–258. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-10_0-pages-252_258.pdf
4. Ільченко Н. Б. Моделювання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 10. Ч. 2. С. 88–91.
5. Розман А. Бізнес-модель підприємства роздрібною торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2014. № 3. С. 15–34. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2014/03/3.pdf>
6. Федулова Л. І. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 3. С. 48–64. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2017/03/6.pdf>
7. Проскурніна Н. В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібною торгівлі в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 384–391. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-384-391>
8. Маркевич Катерина. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. Разумков центр. 06 вересня 2021. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv>
9. Біловодська О.А. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія. Суми: Мрія-1, 2010. 440 с.
10. Чернобай, Л. І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 125-131
11. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах діджиталізації економіки. *Вісник КНТЕУ*, 2019 №5. С. 23-32.
12. Вдовиченко Ю.В. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки. *Економіка та держава*. 2018. №1. С. 79-82.

О. Крупський

Ю. Стасюк

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується становленням ринкового механізму, коли держава виступає у ролі ініціатора реалізації антикризових програм, особливо у сфері охорони здоров'я. Зрозуміло, що без певного рівня економічної культури суспільства цей етап може бути нескінченим [13], але бажання держави керувати процесом розглядається як позитивна тенденція. Реалізація концепцій сталого розвитку при реалізації завдань антикризового управління суб'єктів підприємництва у медичній сфері є одним із основних завдань сучасності. Для забезпечення сталого розвитку медичної галузі в умовах глобальних викликів необхідне системне дослідження стратегії та тактики антикризового управління розвитком суб'єктів підприємництва у медичній сфері. Дослідженню певних питань антикризового управління в системі охорони здоров'я присвячено окремі роботи Баєвої О.В. [3], Аль Ширафі М. [1], Бойко С. [5], Лукаша С та ін. [16], Малоноги С. [17], Сазоненко Л., Толстаново О. [22], Федорченко С., Козиревої О. [24] та ін. Проте потребують подальшого розвитку питання антикризового управління суб'єктами підприємництва в медичній сфері. Мета роботи полягає в дослідженні та виробленні шляхів удосконалення механізму антикризового управління підприємницькими суб'єктами у сфері охорони здоров'я.

1. Передумови впровадження антикризового управління розвитком в практику суб'єктів підприємництва у медичній сфері

Історично кризи часто асоціювалися зі складними подіями, катастрофами чи катаклізмами. Основна проблема дослідження кризи полягає в тому, що немає єдиного визначення цього поняття, оскільки криза розглядається як особливий стан керованого об'єкта, що вивчається виключно в динаміці. Різноманіття об'єктів

управління та систем, відмінні способи оцінки кризи різними соціальними групами (акціонерами, управлінцями, службовцями, споживачами, контрагентами, органами влади, конкурентами) – все це заважає будь-якій стандартизації цього явища. Кризи – це переважно несподівані та глибокі зміни, яка часто інтерпретуються як негативні, але водночас вони також приносять нові можливості для розвитку (рис. 1). Позитивний вплив на систему управління полягає у руйнуванні тих елементів, які є найбільш нестабільними та найменш життєздатними та порушують єдність їх системи. Загалом послідовність дій у процесі прогнозування кризових явищ наведена на рис. 2.

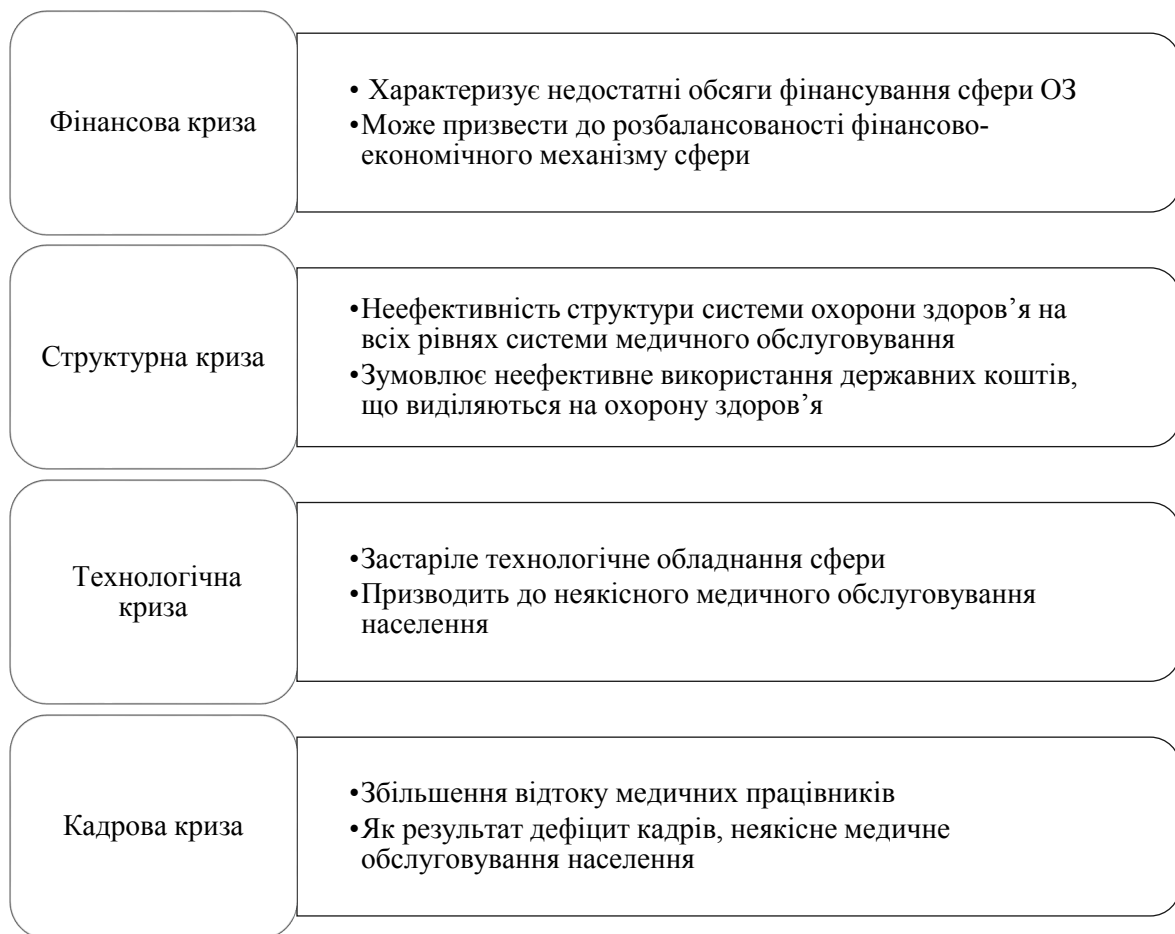


Рис. 1. Кризові ситуації, що виникають у сфері охорони здоров'я

Джерело: авторська розробка

Основою сучасної галузі охорони здоров'я України є запозичена із радянського минулого модель системи охорони здоров'я, принципами якої були загальний доступ до безкоштовної медичної допомоги, профілактика захворювань, якість медичної допомоги, науково-практична розробка, охорона здоров'я та пропаганда здорового способу життя. Але система охорони здоров'я (СОЗ) на основі

колишньої моделі СРСР виявилася неефективною в країнах з перехідною економікою та при запровадженні ринкових регуляторів. Основні недоліки цієї моделі, які загострилися без відповідної трансформації до ринкових регуляторів, показані на рис. 3.

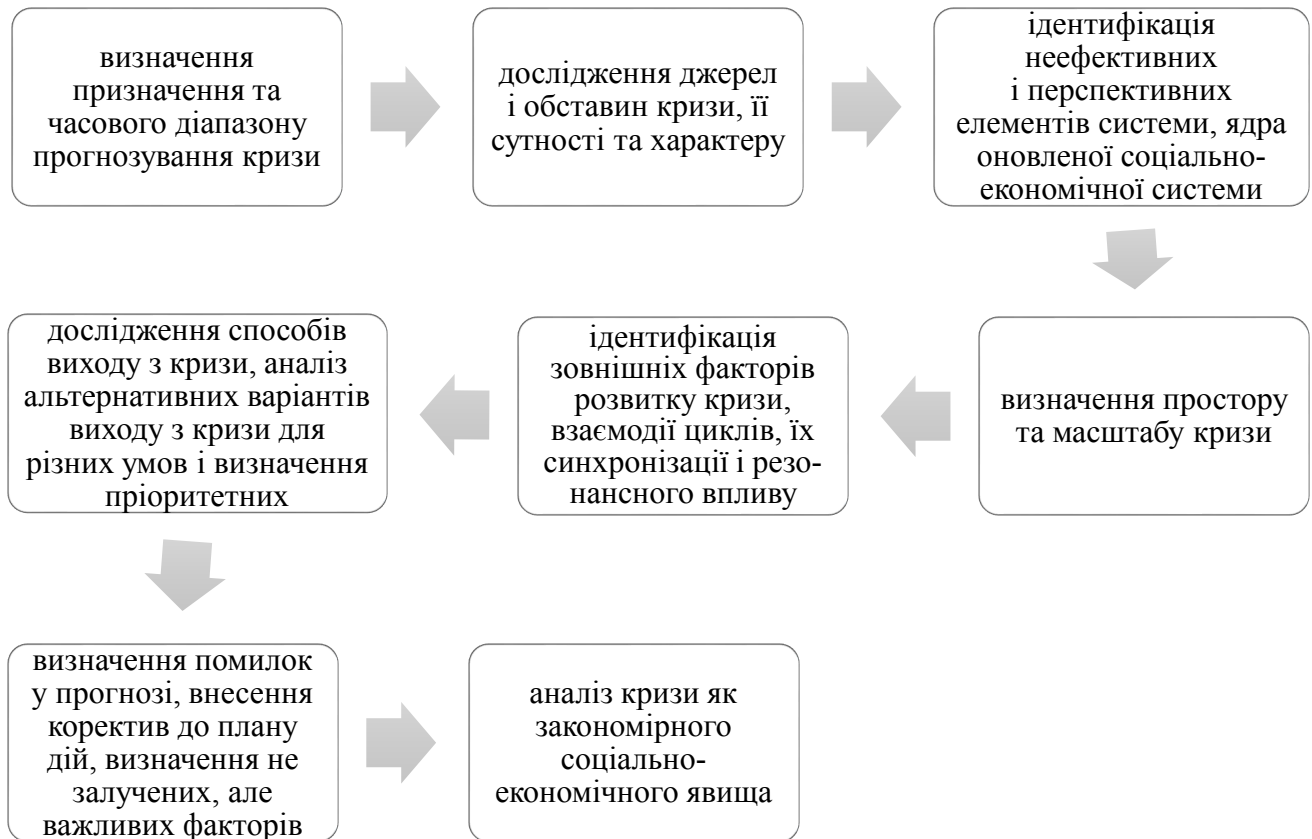


Рис. 2. Кроки прогнозування кризових явищ

Складено авторами за [2; 4; 6; 13; 26]

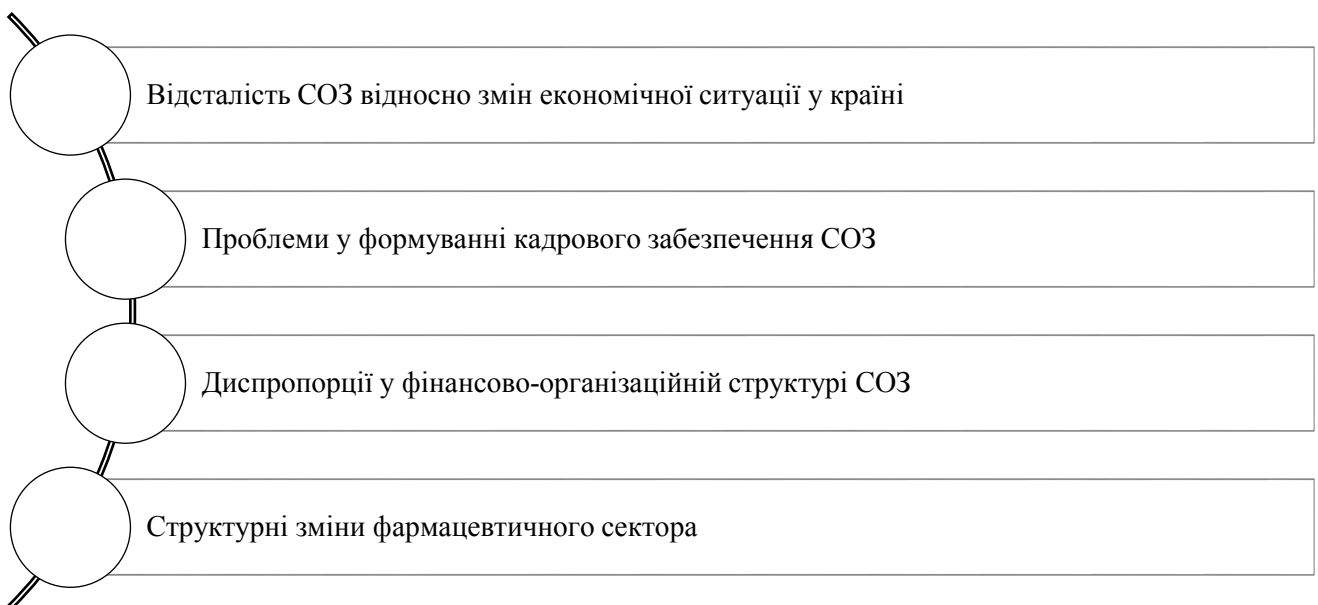


Рис. 3. Основні проблеми у сфері охорони здоров'я, що зумовлені впровадженням ринкових регуляторів та перехідною економікою

Складено авторами за [5; 8; 9; 11; 16; 21; 24]

Антикризове управління розвитком суб'єктів господарювання у сфері охорони здоров'я – це системний процес, завдяки якому медичні установи (як державні, так і приватні) мають вийти з кризи. Незважаючи на різноманітність форм організації СОЗ, специфіку соціо-економічних відносин у цій сфері, існує кілька індикаторів, що визначають її основні економічні риси: відносини власності, що склалися в медичній сфері; способи фінансування (джерела отримання ресурсів); механізми стимулювання медичних працівників (виробників медичних послуг) та населення (споживачів послуг) [3]. Можна виділити такі основні цілі антикризового управління суб'єктів підприємницької діяльності в медичній сфері: соціальна відповідальність, якісне медичне обслуговування, потреби та благополуччя працівників, прибуток для комерційних організацій (рис. 4).

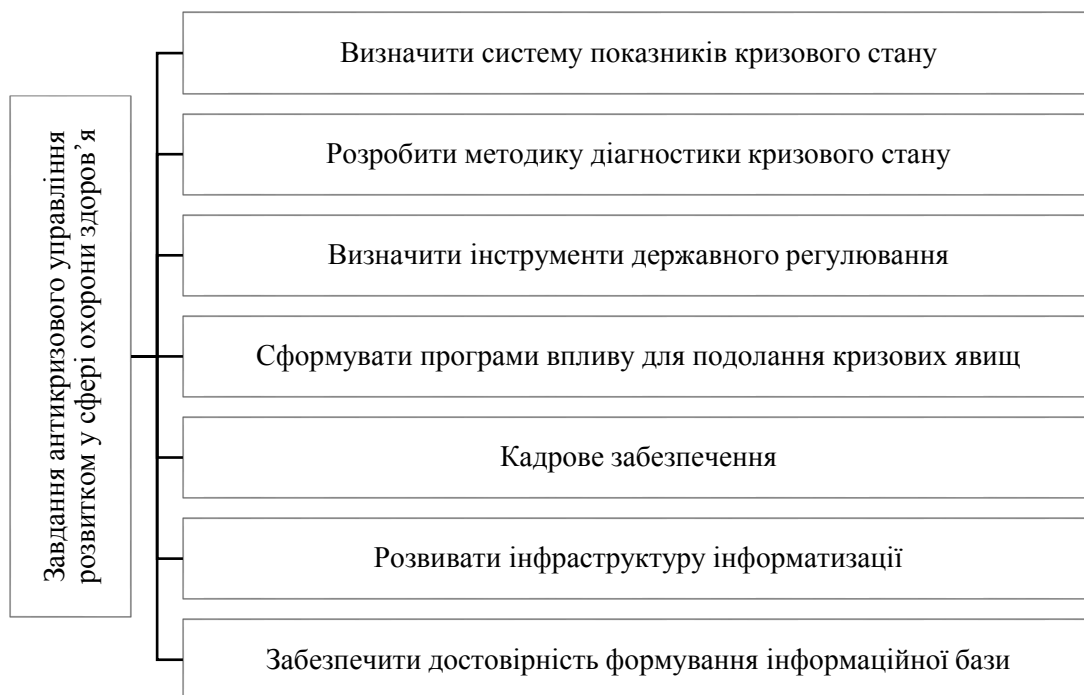


Рис. 4. Завдання антикризового управління розвитком суб'єктів підприємництва у медичній сфері

Складено авторами на основі [1; 18; 22]

У процесі розробки механізму управління антикризовим розвитком СОЗ держава, на нашу думку, має виконувати чотири основні функції: інформаційну, інноваційну, ресурсну та контрольну (рис. 5). Зміст цих функцій тісно пов'язаний

з виконанням трьох типів завдань, основним із яких є розробка заходів щодо подолання кризи на основі раннього аналізу та діагностики кризових ситуацій.

Інформаційна функція

- виявлення головних факторів, що впливають на появу кризових ситуацій
- розповсюдження антикризового досвіду з використанням інформаційних технологій
- доведення до медичних установ факторів, що впливають на кризові ситуації

Ресурсна функція

- перекваліфікація людських ресурсів для практичного застосування знань в умовах кризи
- бюджетно-фінансова, грошово-кредитна політика
- державні витрати, держзакупівлі та позики

Інноваційна функція

- інституційні перетворення зовнішнього середовища, сприятливі для розвитку інновацій
- спрямованість розвитку на інноваційний напрям
- стимулювання інноваційної діяльності та розвиток трансферу медичних технологій

Контрольна функція

- організація постійного моніторингу за станом СОЗ
- аналіз потенціальних наслідків розвитку кризової ситуації у СОЗ
- оцінка ефективності антикризових заходів

Рис. 5. Основні функції держави у процесі управління антикризовим розвитком суб'єктів підприємництва у сфері охорони здоров'я

Складено авторами на основі [1; 18; 22]

У кризовій ситуації держава не може охопити всі аспекти одночасно, тому рекомендується вибірковий підхід у визначенні необхідних завдань та елементів. Це дозволить швидко подолати наслідки кризи.

Антикризове управління розвитком суб'єктів господарювання СОЗ невіддільне від впровадження автоматизованих інформаційних систем у діяльність медичних закладів. Складні технологічні процеси, коштовні ресурси, розширення масштабів надання медичної допомоги, зростання якості ранньої діагностики та лікування, необхідність стандартизації медичних послуг – усе це вимагає впровадження сучасних інформаційних технологій. Вони дозволяють ефективно знизити витрати й в цілому оптимізувати діяльність суб'єктів підприємництва у медичній сфері.

У системі охорони здоров'я роль медичних працівників є надзвичайно важливою, тому управління розвитком людських ресурсів визнано пріоритетом антикризового управління в СОЗ. В умовах недостатності фінансових ресурсів для розвитку в медичній сфері найперспективнішим напрямом є мобілізація прихованих можливостей системи на основі найкращого застосування людських ресурсів.

Таким чином, реалізація концептуальних положень антикризового управління суб'єктів підприємництва у СОЗ дозволить збільшити ефективність при розробці та реалізації державних програм із збереження й зміцнення здоров'я та збільшення середньої тривалості життя громадян України.

Механізм СОЗ як об'єкта регулювання медичної практики можна визначити як ряд підприємницьких структур, які безпосередньо реалізують функції медицини як галузі знань і практики. До них належать установи профілактичної медицини (зокрема санітарно-епідеміологічного контролю тощо), функція яких полягає у створенні та контролі умов для запобігання несприятливих клінічних ситуацій; заклади клінічної медицини (клінічні заклади, лікарні тощо), функція яких полягає у виявленні та лікуванні пацієнтів; фармакологічні та фармацевтичні підприємства та організації (з виробництва лікарських засобів), функцією яких є забезпечення лікарськими засобами для профілактичної та клінічної медицини; науково-дослідні установи та кафедри, що займаються створенням нових способів лікування хвороб. Особливістю функціонування суб'єктів підприємницької діяльності у СОЗ на даному етапі розвитку є здебільшого бюджетне фінансування їх діяльності для створення умов для надання належних медичних послуг. Обмежене державне фінансування не створює відповідних умов для забезпечення якості медичної допомоги.

Для кожної організації СОЗ такий набір факторів, що підвищують ймовірність кризи, індивідуальний (рис. 6), що залежить від можливостей медичної установи протидіяти потенційним загрозам. Такі фактори не є статичними, вони змінюються з часом, а траєкторія руху в «кризову» сферу може бути іншою в майбутньому, анід зараз.

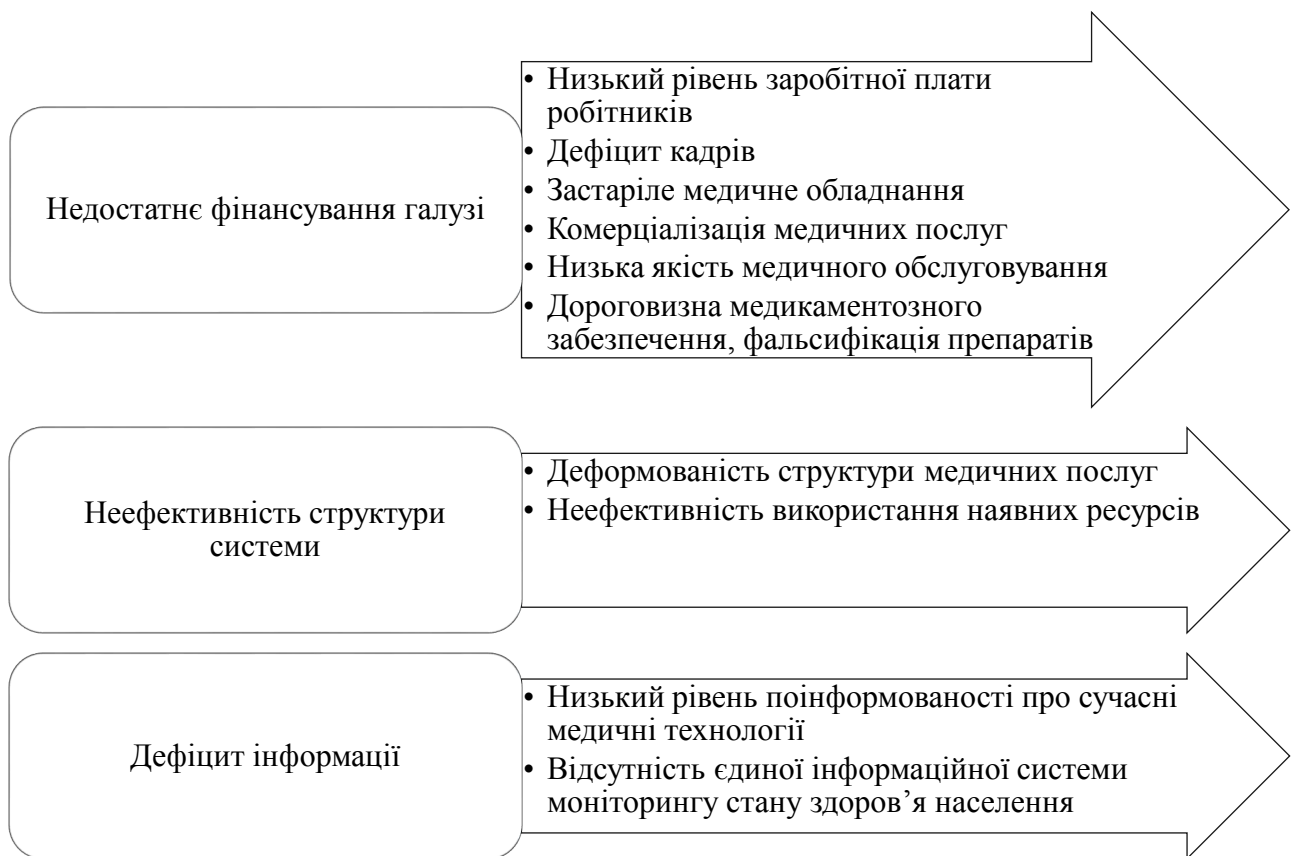


Рис. 6. Система факторів впливу на розвиток кризового стану сфери охорони здоров'я

Складено за [1; 18; 12; 22]

Таким чином, фактори кризи діють системно, що посилює негативний вплив окремого фактору [7]. Поєднання факторів у їх взаємодії посилює їх сумарний вплив на ситуацію, також ланцюгова реакція, що виникає внаслідок змін на різних етапах життя організацій у СОЗ, може зумовити катастрофічні наслідки.

Базуючись на економічному підході до антикризового управління суб'єктів підприємництва у СОЗ, зазначимо, що ефективність механізму СОЗ визначається шляхом доведення здоров'я населення до прийняттого рівня в найкоротші терміни за мінімальних поточних витрат бюджетних та позабюджетних коштів. Це можна реалізувати шляхом виявлення шляхом виявлення критичних процесів та виведення ефективності функціонування на сприятливий рівень. Критичні процеси в СОЗ пов'язані із підтриманням ефективності амбулаторного та стаціонарного лікування захворювань, що формують епідеміологічну ситуацію.

Розробка ефективних механізмів подолання кризових явищ у медичній сфері передбачає важливість врахування специфічних особливостей функціонування

суб'єктів підприємництва у СОЗ. Отже, специфікою медичної практики є низька еластичність заміщення праці в моделі виробництва СОЗ. Ця специфіка є важливою, саме з точки зору особливості економічної діяльності. У великій кількості випадків це відбивається під час кризи скороченням персоналу.

Наслідки кризи можуть призвести до кардинальних змін або до м'якого довгострокового результату. Зміни в розвитку організації, викликані кризою, можуть мати як короткостроковий, так і довгостроковий прояв, бути кількісними і якісними, незворотними і оборотними. Різні наслідки кризи передусім пов'язані з антикризовим управлінням, яке може посилити або пом'якшити кризу. Ефективність антикризового управління визначається професіоналізмом, метою, характером мотивації, мистецтвом управління, відповідальністю та розумінням причин та наслідків кризових явищ.

Тому, виходячи зі специфіки економічної моделі охорони здоров'я, необхідно будувати політику антикризового управління СОЗ з урахуванням вирішального значення кадрових ресурсів та їх підготовки. Для забезпечення ефективної роботи під час прийняття рішень медичними фахівцями в умовах повної або часткової невизначеності необхідно забезпечити техніко-технологічне оснащення.

Медичний аспект забезпечення ефективності включає діагностичні, лікувальні та оздоровчі послуги, використання яких повинно забезпечувати досягнення певного результату лікування з урахуванням якості медичної діяльності. При створенні системи часткових показників для оцінки медичної ефективності необхідно з великої кількості факторів виділити мінімальну кількість показників, що відображають основні характеристики медичної діяльності з трьох різних позицій: структурної (раціональне використання ресурсів); процесуальний (дотримання медичної технології); ефективний (міра досягнення та спрямованість медичних результатів). Розуміння ефективності медичних послуг населенню тісно переплітається з феноменом якості послуг, що надаються [10].

Підґрунтям антикризового регулювання на державному рівні має розглядатися пріоритет техніко-технологічного оновлення інститутів у сфері для широкої

інформатизації процесів [20]. Цей процес також має забезпечувати дотримання певних умов використання технологічного потенціалу шляхом набору кваліфікованих кадрів, відповідного навчання, надання інформаційної підтримки для підтримки прийняття рішень тощо.

Медичні послуги передбачають надання послуг із профілактики, зміцнення здоров'я, лікування, реабілітації та паліативної допомоги, і вони мають задовольняти медичні потреби як кількісно, так і якісно. Відповідні служби також мають бути готові до несподіваних подій – екологічних катастроф, аварій на хімічних підприємствах чи атомних об'єктах, пандемій тощо. Необхідність захисту від фінансових ризиків визначається часткою витрат, які особи зобов'язані самостійно сплачувати за рахунок прямих і непрямих розрахунки готівкою [3].

Непрямі витрати, що пов'язані, наприклад, із втратою заробітку, розглядаються не тільки як захист від фінансових ризиків, а як частина державних програм із соцзахисту. В умовах розвитку медичного обслуговування та поширення медичних послуг не повинно бути грошових виплат, що перевищують встановлене значення цін, який зазвичай дорівнює нулю для найбільш уразливих соціальних груп населення.

Забезпечення інноваційності технологічних рішень та методів організації суб'єктів підприємництва у медичній сфері є пріоритетними питаннями стратегічного розвитку сучасного медичного обслуговування. Існує багато креативних ідей з методик організації комплексної медичної допомоги. Вони виникають як всередині, так і поза СОЗ і завжди будуть запроваджені за наявності відповідних дозволів, або коли будуть створені сприятливі умови для їх упровадження.

Світовий досвід використання різних медичних інформаційних систем (МІС), що довели свою високу ефективність у процесі виконання завдань як у практичній системі охорони здоров'я, так і в наукових дослідженнях у цій галузі, підтверджує тезу про важливість застосування інформаційних систем управління у медичній галузі України. Наприклад, у США щорічно на розробку та модернізацію медичних систем витрачається понад 8,5 млрд дол. Телекомунікаційні технології широко поширені за кордоном, їхня вартість значно знизилася,

у багатьох провідних країнах спостерігається неухильне зростання уваги до медичних інформаційних технологій [15].

Теоретичні досягнення в галузі інформатизації СОЗ знайшли своє втілення в Державній програмі інформатизації галузі охорони здоров'я України, основними завданнями якої є [10]:

- розроблення та затвердження пакету нормативно-правових документів для забезпечення створення та функціонування медичних та фармацевтичних електронних ресурсів;

- розроблення та затвердження пакету нормативних документів щодо надання телемедичних послуг в Україні;

- створення локальних мереж в установах, установах та організаціях СОЗ;

- об'єднання установ, установ та організацій СОЗ, закладів медичної, фармацевтичної освіти і науки в рамках інформаційно-телекомунікаційної мережі СОЗ;

- розроблення та впровадження в установах і закладах СОЗ єдиної уніфікованої медичної (фармацевтичної) документації з перетворенням її в стандартизовану електронну форму з використанням електронного підпису та присвоєння пацієнту унікального ідентифікатора (рис. 7, 8).



Рис. 7. Напрями інформатизації у медичній сфері

Джерело: авторська розробка

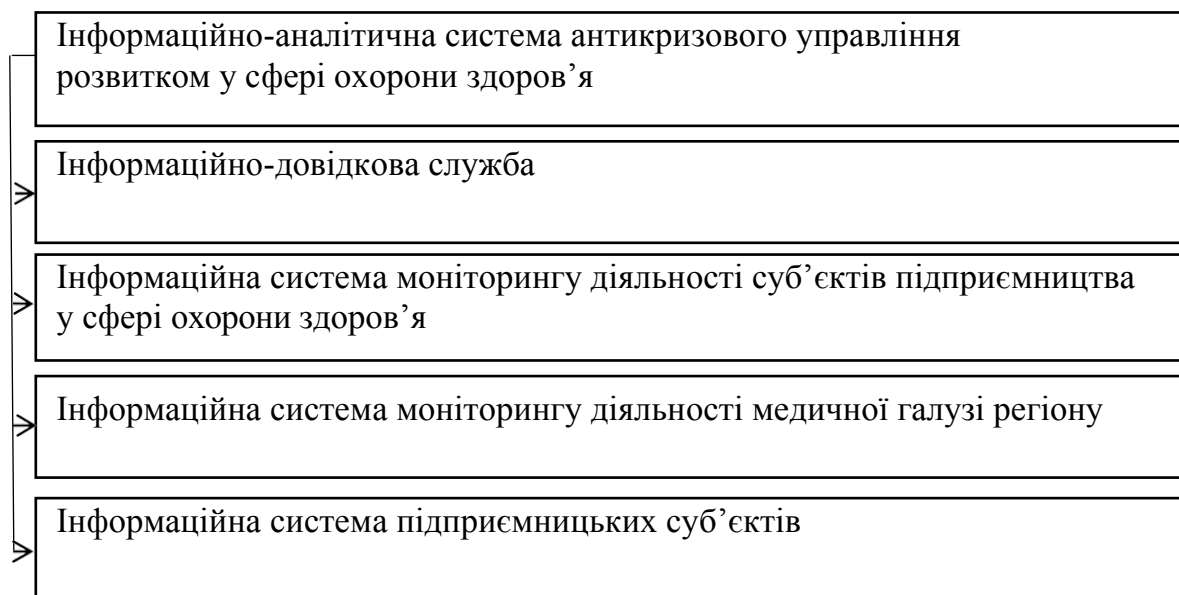


Рис. 8. Інформаційно-аналітична система антикризового управління розвитком суб'єктів підприємницької діяльності у медичній сфері

Джерело: авторська розробка

Суттєву роль у формуванні інструментів антикризового управління займає завдання перетворення науково обґрунтованих доказів у політику та практику охорони здоров'я [40]. Для зростання частки охоплення медичними послугами до загального рівня значну роль відіграють фундаментальні та прикладні дослідження, проте все ще існує великий розрив між сучасними теоретичними знаннями та практикою, який хоч і повільно, але скорочується. Дійсно, недостатньо уваги приділяється вивченню процесів впровадження та операційним дослідженням, а також дослідженню політики та систем охорони здоров'я, які об'єднують науковців і тих, хто приймає рішення.

Застосування результатів досліджень на практиці є більш вірогідним, якщо передбачені формалізовані процедури впровадження фактичних даних на практиці. Відповідні механізми включають не лише розробку протоколів для формулювання, планування та реалізації політики, які мають безпосереднє відношення до фактичних даних, а й спрямування практичного досвіду наукової спільноти як у формуванні політики, так і в її реалізації.

Основною метою державної політики щодо СОЗ є забезпечення потреб населення у якісній та доступній медичній допомозі. Враховуючи обмеженість

фінансування, необхідно підвищити економічну ефективність суб'єктів підприємства у медичній галузі [12].

Світовий досвід оцінки ефективності СОЗ передбачає оцінку на трьох рівнях [23; 31; 33]:

- показники ресурсного забезпечення СОЗ і стану здоров'я населення, що характеризують загальний рівень ефективності медичної системи;
- рівень організацій, що надають медичні послуги;
- рівень захворюваності.

Кожен із наведених рівнів оцінки ефективності системи охорони здоров'я має свої недоліки та переваги.

Перевагою використання оцінки загального рівня є наявність індикаторів. Серед показників для оцінки ресурсної доступності СОЗ є: частка загальних витрат на охорону здоров'я у валовому внутрішньому продукті (ВВП), загальні витрати на охорону здоров'я на душу населення, загальна кількість лікарів і медичних сестер і – серед показників здоров'я населення – очікувана тривалість життя.

За даними дослідників ВООЗ, якщо загальна вартість медичної допомоги становить 100–500 дол на душу населення, то середня тривалість життя становить 47–67 років. У разі збільшення витрат до 1 тис. дол. середня тривалість життя зростає до 70–75 років, а якщо витрати знаходяться в межах 1–3 тис. дол., то середня тривалість життя зростає до 75–80 років. Оскільки загальні витрати на охорону здоров'я щорічно зростають, то зростання очікуваної тривалості життя також відбувається, але меншими темпами [38]. Наявність межі насичення також свідчить про те, що остання, крім вартості медичної допомоги, пов'язана з рівнем доходів населення, що визначає соціально-економічну ефективність системи охорони здоров'я. Якщо вартість лікування перевищує поріг економічної самокупності, це може зумовити зростання попиту на нетрадиційні практики (через їх відносно невелику вартість). Все це формує умови для виникнення кризових явищ у СОЗ через зниження рівня життя населення країни.

Стратегічні рішення щодо розвитку СОЗ приймаються в умовах невідомості через неточність та неповноту вхідних даних. Тому розробка моделі

прогнозування стану СОЗ є пріоритетним завданням подолання кризи в ньому. Аналіз факторів, що впливають на стан СОЗ, дозволить передбачити динаміку коливань різних показників. Прийняттям антикризових управлінських рішень у медичній сфері зумовлює виникнення певних проблем, серед яких можна виокремити [30; 32]:

- поєднання експертної оцінки з традиційними методами оцінки;
- низький рівень інформаційно-технічного забезпечення управлінських рішень;
- недостатня поінформованість керівників про розумне використання сучасних інформаційно-аналітичних та експертних технологій в управлінні тощо.

Тому створення інформаційно-аналітичної системи моніторингу стану СОЗ розглядається як необхідна складова для прийняття управлінських рішень на основі даних цього моніторингу.

Враховуючи сучасну кризу в СОЗ України, управлінські рішення в медичній сфері повинні відповідати вимогам своєчасності, обґрунтованості та раціональності, мати комплексний характер. В умовах поглиблення інформатизації суспільства можливе використання сучасного перспективного інформаційно-аналітичного забезпечення для комплексного аналізу інформації, оптимізації управлінських рішень, основні стратегічні цілі якої наведено на рис. 9. Основними вимогами до інформаційно-аналітичної системи антикризового управління розвитком суб'єктів підприємництва в СОЗ є надання необхідного обсягу інформації в потрібний момент.

Для подолання кризи СОЗ в Україні управлінські зміни мають бути комплексними, пов'язаними з одночасним підвищенням інноваційного, фінансового, професійно-кваліфікаційного, ресурсного та інформаційного потенціалів СОЗ (рис. 10).

Забезпечення якості медичної допомоги не можна розглядати у відриві від природи порушень здоров'я, які значно знижують працездатність населення і в кінцевому підсумку призводять до соціально-економічних втрат [34].

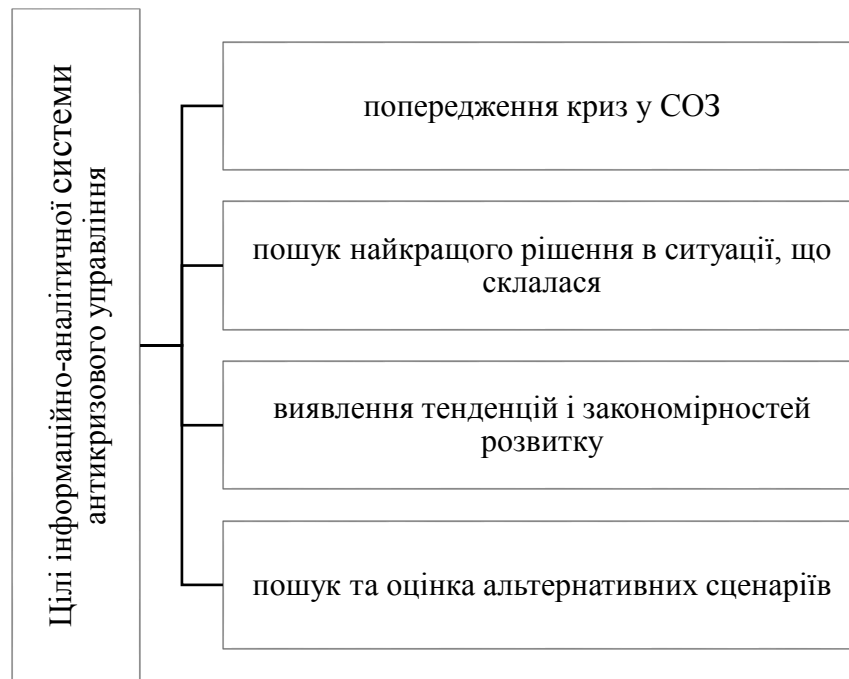


Рис. 9. Стратегічні цілі інформаційно-аналітичної системи антикризового управління розвитком суб'єктів підприємництва

Складено за [1; 18; 12; 22]

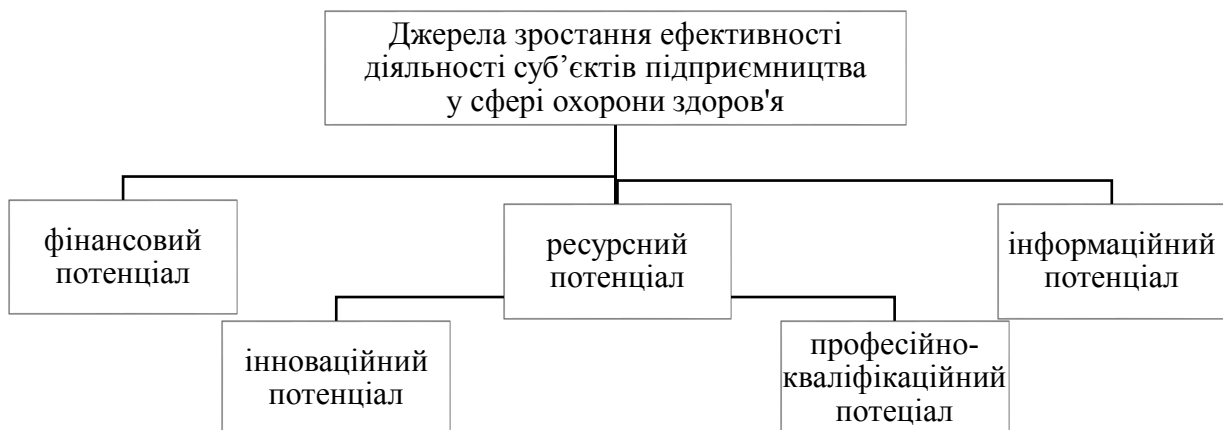


Рис. 10. Джерела зростання ефективності діяльності суб'єктів підприємництва у сфері охорони здоров'я

Джерело: авторська розробка

Для оцінки узагальнених збитків від порушення здоров'я населення з різних причин у вигляді конкретних часових втрат Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ) використовується спеціальний показник – тягар хвороб [28]. Наприклад, у Сполученому Королівстві Великобританії і Північної Ірландії тільки через мігрень щорічно втрачається близько 25 млн робочих або шкільних днів. За даними опитування, головний біль є однією з головних причин звернення

до лікарів – третина всіх неврологічних консультацій була проведена саме з приводу головного болю. Багато людей з болем не отримують ефективної медичної допомоги. Наприклад, у США і Великобританії лише половина людей, у яких виявлена мігрень, протягом 2017 р. були на прийомі у лікаря через головний біль, та лише двом третинам із них був поставлений правильний діагноз. Переважна більшість людей покладається виключно на лікарські засоби, що відпускаються без рецепта [38].

У доповіді ВООЗ «Харчування і здоров'я в Європі: нова основа для дій» [37] зазначається, що у 2000 р. було втрачено 136 млн років здорового життя, з яких близько 26,4 млн. років припадало на частку індивідуально слабо коригованих захворювань, основна причина яких – нейропсихіатричні розлади, що менше лише від показників серцево-судинних захворювань – 34 млн років (у групі «Захворювання з важливими детермінантами харчового характеру»).

На частку психічних розладів припадає майже 12 % глобального тягаря хвороб [39]. Визначено, що максимальний тягар психічних розладів доводиться нести молоді – найпродуктивніший групі населення. У найближчі десятиліття країни, що розвиваються, ймовірно, зіткнуться з непропорційно різким збільшенням тягаря психічних розладів. Люди з психічними захворюваннями стикаються зі стигматизацією та дискримінацією в усіх частинах світу.

Так, за даними ВООЗ близько 120 млн. осіб у світі позбавлені працездатності через депресії при нормальному загальному стані фізичного здоров'я [39]. Тобто, володіючи достатніми фізичними можливостями, мільйони людей не здатні реалізувати власну трудову активність. До того ж, кожен п'ятий працюючий серйозно страждає від психологічних проблем [27].

Причина нездатності реалізувати трудовий потенціал полягає у тому, що три четверті осіб, які стикаються з аналогічними труднощами, скаржилися на зниження якості та продуктивності праці, серед здорових людей лише кожен четвертий відмітив цей симптом. Таким чином, люди з психологічними проблемами в два-три рази частіше залишаються безробітними, ніж люди з абсолютно здоровою психікою. Рівень зайнятості таких працівників зараз становить 55–70%, а у здорових людей він на 10–15% вище [27].

Економічні та соціальні витрати, пов'язані з психічними розладами, несе суспільство в цілому, держава, самі пацієнти, їхні сім'ї та особи, які доглядають за ними. Найбільш очевидним економічним тягарем є прямі витрати на лікування. Багато психічних розладів є хронічними або рецидивуючими, вимагають тривалого лікування та догляду або регулярних курсів терапії, що, у свою чергу, накладає значне постійне навантаження на економіку. У країнах з розвинутою економікою були зібрані досить об'єктивні дані щодо загальних витрат безпосередньо на лікування психічних розладів. Наприклад, у США щорічно такі витрати становлять близько 148 млрд дол. США, або 2,5% ВВП [39].

Прямі витрати на лікування депресії в США становлять близько 12 млрд дол. США і Великобританія – 417 млн фунтів стерлінгів. У країнах, що розвиваються, отримати дані про порівняльні розрахунки прямих витрат на лікування важче, але ці витрати, ймовірно, будуть значними. На основі даних про поширеність психічних розладів та вартості лікування було визначено, що прямі витрати на лікування найпоширеніших психічних розладів у Сантьяго, Чилі (населення 3,2 млн), досягають 74 млн дол. США, або майже половина національного бюджету психічного здоров'я. Прямі витрати на лікування шизофренії коливаються від 16 млрд дол. США (у США) до 1,4 млрд. фунтів стерлінгів у Великобританії і 1,1 млрд дол. В Канаді [39].

Непрямі витрати в основному пов'язані зі втратою роботи та зниженням продуктивності людей з психічними розладами, членів їх сімей та осіб, які доглядають за ними. На відміну від інших захворювань, непряма вартість психічних розладів перевищує пряму вартість лікування. У Сполучених Штатах, наприклад, непрямі витрати на простої та втрату продуктивності через депресію оцінюються в 31 млрд дол. США, що майже втричі перевищує пряму вартість лікування. У Великобританії непрямі витрати – 2,97 млрд фунтів стерлінгів, що приблизно в шість разів перевищує пряму вартість лікування. Непрямі витрати на лікування шизофренії в США становлять приблизно 17,1 млрд дол. США, трохи більше прямих витрат на лікування; у Великобританії цей показник становить 1,2 млрд фунтів стерлінгів, тобто на рівні прямих витрат на лікування цього стану.

Непрямі витрати, пов'язані зі збільшенням тривалості хвороби та можливим настанням інвалідності, можуть становити ще більшу частку загального економічного тягара психічних розладів у тих країнах, де прямі витрати на лікування зазвичай нижчі (через саме відсутність лікування), ніж у розвинених країнах [39].

Більшість цих економічних витрат у світі, як правило, несуть сім'ї та особи, які доглядають за ними, за винятком невеликої кількості країн із добре функціонуючою ринковою економікою, де існують повноцінні та добре фінансовані системи психіатричної та соціальної допомоги. Але навіть у країнах, де основний економічний тягар лягає на плечі сімей, державі та суспільству все одно доводиться платити високу ціну в частині втрати частини національного доходу та збільшення витрат на програми соціального забезпечення. Як зазначалося вище, непрямі витрати, такі як втрата продуктивності, переважають прямі витрати на лікування [24]. Таким чином, економічне підґрунтя є очевидним: лікування психічних розладів коштує дорого, але якщо їх не лікувати, то можна очікувати набагато більших витрат, яких багато країн не можуть собі дозволити.

Соціальні витрати пов'язані з низькою якістю життя людей з психічними розладами, їхніх сімей та осіб, які доглядають за ними; з відчуженням і злочинністю серед молоді, чії проблеми психічного здоров'я в дитинстві не вирішені належним чином; а також при недостатньому інтелектуальному розвитку дітей, батьки яких страждають на психічні розлади.

Таким чином, як сучасне суспільство, так і працездатне населення держави зазнають значних втрат від негативного інформаційно-психологічного впливу на здоров'я людини, що не можна ігнорувати організаціями охорони здоров'я при наданні медичної допомоги високого рівня.

Процеси трансформації в соціальному, духовному, політичному та економічному житті держави, що відбуваються в даний час, як виявилось, значною мірою залежать від різноманітних інформаційно-психологічних впливів, загалом віднесених до негативних, що викликають психоемоційні та соціально-психологічні напруженості в різних соціальних групах і суспільстві в цілому. Зміна моральних критеріїв і норм, погіршення здоров'я на генетичному рівні, морально-політична

дезорієнтація і, як наслідок, неадекватна поведінка окремих осіб та груп тощо. Основними їх наслідками є глибоке перетворення особистості, групи, масової та суспільної свідомості, змінюючи моральний, політичний та соціально-психологічний клімат у суспільстві.

Реформа охорони здоров'я пропонує різноманітні можливості для психічного здоров'я, але є й значні ризики. Якщо процес прийняття рішень ґрунтується на здоровому глузді, то, очевидно, високий тягар психічних розладів і доступність ефективних втручань повинні призвести до збільшення фінансових і людських ресурсів, необхідних для покращення психічного здоров'я, запобігання психічним захворюванням та подальшої реабілітації. Реформовані заклади системи охорони здоров'я дають змогу перерозподілити наявні ресурси на користь психічного здоров'я, навіть якщо його загальні ресурси залишаються незмінними.

Реформи в медичній галузі також сприяють інтеграції служб психічного здоров'я в загальну СОЗ, особливо на рівні первинної медичної допомоги. Об'єднання служб збільшує здатність забезпечити загальне охоплення медичними послугами, включаючи послуги з психічного здоров'я, не вимагаючи значних фінансових та адміністративних інвестицій.

Включення елементів психологічної терапії до загальної медичної практики обґрунтовується тим, що психологічні потреби навіть за пірамідою мотивів Маслоу займають третє-п'яте місце серед потреб після потреб безпеки та фізіологічних потреб. Тобто, чим вища в країні продуктивність праці та особисті доходи громадян, тим легше задовольняти їхні фізіологічні та безпекові потреби. Таким чином, важливішими стають потреби інших рівнів піраміди Маслоу, а саме соціальна приналежність, соціальне визнання та самореалізація. Більше того, задоволення цих потреб полегшує задоволення потреб нижчих рівнів. Тому в розвинених країнах існують різні рівні потреб, а отже, і рівень попиту на психологічні послуги, продуктивність, ВВП, захворюваність, тривалість і якість життя також відрізняються.

Поряд з можливостями реформування СОЗ існують певні ризики. Служби психічного здоров'я можуть залишатися ізольованими, оскільки модифіковані

системи охорони здоров'я відходять від людей, відмовляючись надавати такі послуги.

Передача адміністративної відповідальності від держави до місцевого рівня при децентралізації може супроводжуватися втратою психіатричного сектору в плануванні місцевого бюджету. У країнах, що розвиваються, спостерігається гостра нестача кваліфікованих спеціалістів із психічного здоров'я; Місцеві лідери та адміністратори навряд чи усвідомлюють важливість вирішення проблеми психічного здоров'я місцевого населення. За цих обставин існує ризик того, що децентралізовані служби на місцевому рівні ігноруватимуть або неадекватно вирішують проблеми психічного здоров'я [21; 25]. В результаті децентралізація може не досягти мети інтеграції служб психічного здоров'я в загальну мережу лікування через відсутність важливості для психічного здоров'я. Саме тому необхідні спільні зусилля, щоб включити психічне здоров'я в порядок денний реформи СОЗ.

Дублювання та фрагментація послуг є тими ризиками, що створює децентралізація. Наслідками цього є зменшення ефекту масштабу, що може призвести до зниження ефективності використання ресурсів. Передача відповідальності на місцевий рівень досить ймовірно зумовить збільшення відмінностей між регіонами (після децентралізації) у наданні базових медичних послуг. У нашому суспільстві принцип більшості є мажоритарним, а не егалітарним, що є наслідком філософії політики у країні, та традиційних процесів щодо прийняття управлінських рішень. «Регіони» внаслідок децентралізації будуть вимушені наблизити процеси прийняття рішень до громад, і саме тому стануть більш вразливими для рейдерства, не зважаючи на те, що сам процес прийняття рішень є функція, що повинна включати в себе: орієнтацію на здоров'я громади, фінансову прозорість та легітимність та соціальну відповідальність. Враховуючи вищевикладене, усі ці ризики слід враховувати в процесі децентралізації. Країни повинні ретельно розглянути питання щодо впровадження стратегії децентралізації перед обличчям таких ризиків. Для успішної децентралізації необхідні як матеріальні, так і людські ресурси системи психічного здоров'я на регіональному рівні.

Одним із способів забезпечення цього на державному рівні є встановлення мінімального рівня послуг з охорони психічного здоров'я, які надаватимуться на рівні децентралізованих регіонів, а також частки загального бюджету СОЗ, що виділяється на послуги психічного здоров'я. Необхідно також надати фінансування для підготовки відповідних фахівців, необхідних для планування, управління та бюджетування послуг психічного здоров'я.

Таким чином, роль державного управління в докризових та кризових умовах СОЗ полягає у перебудові системи охорони здоров'я згідно до нагальних потреб відновлення здоров'я та його підтримки задля забезпечення працездатності населення. При цьому, під час спілкування із пацієнтами та їх близькими потрібно приділяти увагу підтримці психоемоційного стану, спрямованого на одужання.

Рушійною силою ефективності антикризового управління є зміна реактивної функції на керуючу дію виконавчих систем СОЗ. Це забезпечується організацією механізмів програмування з урахуванням багатовимірності процесів СОЗ.

2. Підходи та моделі ефективного антикризового управління розвитком діяльності суб'єктів підприємництва у сфері охорони здоров'я

В умовах кризових явищ, які вплинули на всі сторони суспільного життя, необхідно розробити нові підходи до управління суб'єктами господарювання у СОЗ. Основними антикризовими заходами зазвичай є необхідність максимально заощадити всі наявні ресурси, що є неприпустимим у сфері охорони здоров'я. Адже неможливо вилікувати пацієнтів без діагностування (для цього слід використовувати новітнє обладнання), без медикаментозного лікування, без харчування хворих у стаціонарі, без кваліфікованого персоналу для надання медичної допомоги тощо.

У зв'язку зі стрімкою появою та впровадженням нових технологій у СОЗ спостерігається постійне зростання і так досить високої ресурсомісткості кожної медичної установи. Тому актуальними і сьогодні залишаються питання щодо забезпечення відповідності потреб інноваційного розвитку наявним ресурсним можливостям задля формування найкращого результату.

Сучасний етап наукового розвитку характеризується набуттям першорядної актуальності концепції сталого розвитку. Наявна криза соціально-економічного розвитку змушує переосмислювати все, що відбувається з точки зору збалансованого використання ресурсів і стійкості до викликів сьогодення.

Проте, здебільшого, сучасні дослідження зосереджені на вивченні ресурсного підходу до процесу охорони здоров'я. Як наслідок, основні рекомендації щодо впровадження ідей сталого розвитку зводяться до організації раціональної економії ресурсів медичної практики для забезпечення все більшого охоплення населення якісною медичною допомогою.

Недоліком такого розуміння є орієнтація на звуження практики до гранично допустимого рівня, ігнорування прихованих загроз життю та здоров'ю, викликаних стрімким розвитком факторів навколишнього середовища. Тому стратегія управління громадським здоров'ям, яка спрямована на впровадження концепцій сталого розвитку, орієнтується на формування соціальної, екологічної та економічної безпеки суспільства, а це потребує подальших досліджень.

Кризова ситуація щодо СОЗ є наслідком непослідовних управлінських дій щодо різних аспектів здоров'я людини, що часто спричинено відставанням медичної практики від науково-технічного прогресу. Тому концепція розвитку охорони здоров'я має відображати роль сучасних наукових дослідження у запобіганні та подоланні криз шляхом узгодження сучасної та перспективної практики запобігання загрозам життю та здоров'ю. Відповідно до ідей сталого розвитку, здоров'я населення є ресурсом суспільства у формуванні прогресу, який також потребує збереження та відновлення.

Традиційна концепція сталого розвитку передбачає гармонізацію та збалансування економічних, соціальних та екологічних інтересів соціальних систем у процесі їх поточної та майбутньої реорганізації. Особливостями такої реорганізації в кризовий та докризовий періоди є значна обмеженість фінансових, трудових та інших ресурсів, а також вирішальне значення забезпечення цільових показників, що потребує ретельного пошуку джерел синергетичної взаємодії взаємодії різних виробничих систем в суспільстві [19].

Розвиток ринкової економіки передбачає мінімізацію державного впливу, щоб не спотворити функціонування економічних механізмів збалансування інтересів виробників і споживачів. Однак для забезпечення сталого розвитку суспільству необхідно запровадити деяку структурування компонентів, що більше відповідає ефективному та взаємоузгодженому розвитку галузей економіки.

Таким чином, можна сформулювати економічну стратегію концепції сталого розвитку, яка зводиться до «стартових» організаційних функцій держави щодо створення умов для самоорганізації виробництва та споживання медичних послуг, що відповідають екологічним викликам.

Проте, незважаючи на важливість ефективної реалізації економічних умов, вирішальна роль в оптимізації СОЗ належить екологічним чинникам. Це зумовлено специфічним об'єктом взаємозв'язку – здоров'я людини розглядається як природний стан функціонування біологічних систем організму людини в сучасних умовах. Стійкість цього природного стану в звичайних умовах досягається завдяки дії механізмів адаптації до факторів середовища. Проте характерна для сучасного суспільного розвитку динаміка соціально-економічного середовища мінімізує ефективність природної самоадаптації.

На основі вищенаведеного можна сформулювати основні принципи антикризового управління розвитком суб'єктів підприємництва:

- постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги;
- принцип об'єктивності, використання якого враховує характер і механізми виникнення і поглиблення кризових явищ, спрямованість управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви, а й на джерела виникнення кризових явищ; актуальність реагування на певні кризові явища у розвитку СОЗ. Будь-яке зволікання із впровадженням відповідних заходів у СОЗ, організаціях, що перебувають у кризовому стані, може призвести до наростання кризи та її наслідків;
- формування управлінських рішень має базуватися на оперативній та достовірній вихідній інформації;
- пріоритетні рішення мають бути чітко ранжовані для вирішення проблем через обмежені ресурси та час через кризу;

- принцип контролю, що передбачає постійний контроль за виконанням заходів управління з метою постійної адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища СОЗ, що змінюються з часом;

- принцип ефективності, суть якого полягає в максимізації потенціалу об'єкта і суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних і фінансових втрат, пов'язаних з кризою СОЗ і виходом з неї;

- принцип головної ланки, використання якого орієнтоване на пошук і визначення пріоритетності головної проблеми (каталізатора кризи), посилення уваги до сфери діяльності, яка викликає і поширює кризу або в якій відбувається подальше поглиблення криза. найбільш негативно впливає на функціонування та життєздатність. в загальному;

- принцип законності, що передбачає знання та використання в інтересах об'єкта антикризового управління правових принципів, що регулюють здійснення діяльності, визначають можливість відновлення;

- принцип компетентності – передбачає, що впровадженням антикризового управління мають займатися компетентні фахівці модернізованої ієрархії управління відповідно до вимог кризової ситуації;

- кінцева спрямованість на діяльність у посткризовому розвитку.

Також слід звернути увагу, що антикризове управління має такі особливості:

- спрямоване на забезпечення багатоефективного стану СОЗ з можливими змінами в нестабільному, динамічному середовищі;

- використовує найефективніші інструменти управління для усунення тимчасових ускладнень та вирішення поточних проблем;

- дозволяє організаціям, які займаються СОЗ, швидко та ефективно реагувати на значні зміни в навколишньому середовищі;

- на основі процесу постійного та послідовного впровадження інновацій у всіх частинах і сферах СОЗ;

- спрямоване на використання таких управлінських і фінансових механізмів, які дозволять подолати труднощі з найменшими втратами;

- спрямоване на реалізацію стратегії розвитку СОЗ відповідно до змін навколишнього середовища. Стратегія управління кризою повинна бути частиною загальної стратегії розвитку СОЗ.

Завдяки повсюдній інформатизації основних сторін життя інформаційна сфера стала ключовою складовою суспільного життя і значною мірою визначає напрямки соціально-політичного та економічного розвитку країни. Під впливом інформаційної сфери розумітиме широкий спектр процесів, починаючи від формування чи руйнування певних моральних, ідеологічних та політичних цінностей, зокрема інформаційної політики, освіти та навчання, засобів масової інформації, культурних заходів, масових явищ тощо.

Перегляд пріоритетів та акцентів у трактуванні проблеми національної безпеки та їх перенесення з інтересів держави, які сприймалися без урахування людських потреб, на інтереси людини потребує науки та практики розробки абсолютно нового аспекту цієї проблеми, проблеми інформаційно-психологічної безпеки, специфіка якого, у свою чергу, полягає в тому, що окремі громадяни, суспільство та держава як об'єкти, що підлягають охороні, розглядаються як соціальні суб'єкти.

Заклади охорони здоров'я в даному випадку розглядаються як суб'єкти інформаційно-психологічного впливу на особистість (її психіку, свідомість, тіло), що можна визначити як інформаційний або енергоінформаційний характер впливу на психіку людини, її сприйняття дійсності, включаючи його поведінкові функції, а також у деяких випадках функціонування органів і систем людського організму. Функціональну роль держави слід звести до «стартових» функцій щодо створення умов для запуску механізмів саморегулювання відносин виробництва та реалізації медичних послуг.

Медична галузь, як і більшість інших галузей економіки, поєднує в собі багато процесів взаємодії різних суб'єктів господарювання, які мають свої пріоритети в досягненні економічних вигод і переваг, таких як екологічні переваги та надання відповідних соціальних благ. Кризова ситуація у цьому вимірі проявляється у незбалансованості пріоритетів соціально-економічного розвитку суспільства та непослідовності процесу досягнення цілей.

Орієнтація переважно на широку капіталізацію використання ресурсів створює передумови для значного скорочення суспільних потреб, що унеможливує відновлення природного стану систем. Наслідки кризової ситуації в СОЗ проявляються у нездатності споживачів отримати якісні медичні послуги. Тому визначення впливу охорони здоров'я на формування платоспроможності суспільства є основою для встановлення науково обґрунтованих стандартів соціально-економічного розвитку для ефективного державного управління національним господарством.

Стратегічні напрями формування антикризового управління розвитку суб'єктів підприємництва реалізуються через посилення ролі медичних закладів як суб'єктів безпеки держави, зокрема у інформаційно-психологічній сфері. Як складова концепції сталого розвитку стратегія інформаційно-психологічної безпеки реалізується на практиці за рядом наступних принципів [6; 7; 14; 15]:

- в економічному напрямку – захист від інформаційних спекуляцій на вартості нематеріальних товарів і послуг, у тому числі медичних послуг;
- у соціальному напрямку – адаптація системи цінностей суспільства до динаміки розвитку інформаційної сфери та врахування особливостей розвитку психічно напруженої діяльності в медичній практиці;
- в екологічному напрямку – формування психоемоційної стійкості особистості до інформаційного навантаження шляхом використання різноманітних медичних практик.

Ці принципи визначають напрями державної політики у СОЗ та визначають пріоритетність дій щодо складових концепції сталого розвитку. Таким чином, для медичної галузі актуальним є комплекс дій щодо формування та підтримки економічних механізмів саморегулювання. Ефективність державного антикризового управління визначається політичним курсом влади, дії якого можуть бути обмеженими й суперечливими в різний час. Для забезпечення довготривалого ефекту необхідно розробити незалежні механізми, здатні до самоорганізації, а роль державного управління має бути обмежена лише стартовими функціями.

Формування механізмів самоініціативи для зростання навичок і знань розглядається як ключова функція при регулюванні соціальних пріоритетів

у розвитку СОЗ. Необхідною умовою динамічного розвитку СОЗ, який відповідав би сучасному рівню розвитку технологій, є постійне оновлення не лише техніко-технологічної бази, а й підвищення кваліфікації медичного персоналу. Довгострокова ефективність реалізації цього напрямку забезпечується організацією еволюційного ходу процесів оновлення й накопичення знань і практичного досвіду. Реальніше досягти цього лише за умови широкої мотивації ініціативи персоналу.

Першочерговим завданням реалізації екологічних пріоритетів є збалансування інформаційного та стресового навантаження наданих медичних послуг. Медична допомога по суті є зовнішнім впливом, завданням якого в перспективі є не тільки місцеве ефективне втручання, а й забезпечення ефективної діяльності людини протягом тривалого часу. Мета технологічного розвитку – мінімізувати медичний стрес і побічні ефекти під час медичного втручання.

Ключову роль відіграють також міжгалузеві компоненти. Поєднання інтересів різних систем (економічної, соціальної та екологічної) розглядається як ефективна основа для створення синергетичного ефекту як раціонального джерела зменшення ресурсомісткості дій. До основних міжгалузевих моделей, що здатні генерувати синергетичний ефект, відносять засоби непрямой мотивації до самовдосконалення, динамічну модель оптимального медичного впливу та ресурсозберігаючі моделі управління персоналом. Джерелом додаткового ефекту розглядають поєднання кількох завдань в одній тактичній дії [18]. Наприклад, засоби непрямого спонукання до самовдосконалення створюють умови для безперервного зростання професійних знань, також економічні засади самоорганізації не спотворюються внаслідок пріоритету непрямого впливу. Динамічна модель оптимального впливу, як надає економічну оцінку ефективності дій, так і відображає наслідки медичного втручання в процес «формування» здоров'я людини.

Визначення першочергових антикризових заходів в межах розробки антикризової програми розвитку СОЗ, належить до малоструктурованих або неструктурованих проблем прийняття рішень. Унікальність і нестандартність формування антикризової програми пояснюється тим, що насправді існує широкий спектр альтернатив, які важко оцінити.

Прийняття рішень відбувається в умовах повної або часткової інформаційної невизначеності та високого ризику, багатогранності ресурсного забезпечення та різноманітності наслідків реалізації окремих рішень з урахуванням можливих ризиків, зростаючого динамізму середовища, підвищення взаємопов'язаності окремих видів діяльності. При цьому при виборі антикризових заходів постає проблема пошуку найбільш доцільних рішень з урахуванням різноманітних наслідків (наслідків), які мають окремі антикризові заходи, які неможливо звести до єдиного показника (скалярного). Таким чином, мова йде про багатокритеріальний вибір серед запропонованих альтернатив. Ці особливості завдання формування антикризової програми унеможливають використання економіко-математичних моделей, зумовлюють необхідність розробки нового, адекватного методичного (багатокритеріального) забезпечення. Серед основних вимог до формування методичного забезпечення антикризової програми можна виокремити такі:

- методологічне забезпечення формування антикризової програми повинно відповідати інтуїції та досвіду особи, яка приймає рішення;
- у разі конфлікту з так званими «гарячими знаннями» вони не отримають поширення та підтримки;
- розроблені методичні прийоми повинні бути зрозумілими;
- чим менше вони формалізовані, тим більша ймовірність їх реального застосування на практиці;
- методи обґрунтування рішення не мають бути трудомісткими;
- дають більш зрозумілий результат, ніж інтуїтивні прийоми прийняття рішень.

Основними документами, які планується розробити, є антикризова програма та план антикризових дій. Антикризова програма є спеціально підготовленим внутрішнім документом, у якому систематично викладені основні заходи, які мають бути реалізовані в рамках СОЗ, її структурні елементи для досягнення мети – виведення сфери з кризи. Антикризова програма повинна бути консолідована і розроблена в цілому для СОЗ. При необхідності можуть бути розроблені антикризові підпрограми для окремих елементів і організацій (наприклад, розробка, уточнення та дезагрегація заходів).

Програму антикризових дій слід розробляти на основі діагностики СОЗ та окремих організацій, наслідків кризових ситуацій, оцінки можливостей локалізації кризи. Необхідно обговорювати та узгоджувати антикризову програму з громадськими організаціями, оскільки певні заходи щодо відновлення діяльності СОЗ організацій можуть зачіпати їхні інтереси, не відповідають стратегічному баченню СОЗ. Внутрішня структура антикризової програми не потребує формалізації (чіткого та однозначного визначення окремих розділів), оскільки вона визначатиметься стадією кризи та характером заходів, що входять до неї.

План антикризових заходів ґрунтується на антикризовій програмі і є формою її конкретизації та трансформації. Він має містити перелік конкретних заходів, які необхідно виконати, дати початку заходів та їх завершення, необхідні кошти та ресурси, та очікувані результати реалізації, а також визначити особу та виконавців, відповідальних за впровадження.

Програма та план антикризових дій мають відповідати таким вимогам:

- забезпечити комплексне вирішення питань соціально-економічної та екологічної реабілітації та реабілітації організацій СОЗ;
- бути підпорядкованим стратегічним інтересам СОЗ та привабливим для держави, громади, керівництва, та інших працівників організацій СОЗ;
- бути привабливим для зовнішніх підрядників та сприяти залученню коштів, наприклад від інвесторів, необхідних для їх реалізації;
- ставити цілі, які можна кількісно оцінити та контролювати;
- містити рішення, що усувають наявні проблеми та загрози розвитку СОЗ;
- конкретизувати завдання для структурних елементів СОЗ;
- передбачити змістовні (кількісні та якісні) наслідки пропонованих заходів, можливі терміни їх надходження.

Тепер можна сформулювати завдання, що стоїть перед медичним персоналом і пов'язане з вибором послідовності клінічно прийнятних терапевтичних процедур із зазначеними характеристиками фізичного та емоційного стану пацієнта. А саме перед працівниками медичними установ ставиться завдання створити довгостроковий план використання терапевтичних методів лікування в клінічному циклі.

Кожен клінічний цикл можна розглядати як проект, який відновлює здоров'я пацієнта з цим захворюванням/симптомом. Метою плану є максимальна ефективність лікувальних процедур усіх циклів за весь плановий період. За рахунок застосування інтенсивних терапевтичних методик та покращення психосоматичного стану хворого очікується максимальна ефективність.

Антикризовий менеджмент управління, на відміну від звичайного, має певні вимоги до системи управління персоналом. Така визначеність зумовлена принципом відповідності бізнес-стратегії та стратегії управління персоналом. Як правило, бізнес-стратегія виведення компанії з кризи передбачає зосередженість на пошуку додаткових сервісів, вилучення непрофільних активів, оптимізацію товарних запасів і зниження витрат (у тому числі на персонал). Основним завданням управління персоналом є підтримка антикризових заходів шляхом ефективної організації взаємодії керівництва та персоналу організації [3; 5].

Тому необхідно розробити програму антикризового управління персоналом, яка базується на стимулюванні мотивації персоналу. У кризовій ситуації вкрай важливо забезпечити лояльність співробітників до керівництва організації та цілепокладання. Інакше реалізація тих чи інших антикризових заходів може наштовхнутися на опір персоналу [18]. Персонал опирається змінам, тому що звик працювати певним чином і не хоче нічого змінювати. Робота в типових умовах призвела до того, що мислення стало стереотипним. Навколишнє середовище зазнало змін, а патерни поведінки залишаються колишніми.

Персонал досить часто є «інертною субстанцією», яка приховано протистоїть змінам. Для зміни цього стану потрібно, по-перше, викликати у працівників невдоволення поточним станом справ. Майте на увазі, що кожна категорія персоналу може мати різне невдоволення, але кожен працівник повинен бути незадоволений поточним станом справ. По-друге, на основі невдоволення поточним станом речей або найближчим часом пробудити (оновити) його потребу змінити ситуацію на краще. По-третє, ставити чіткі цілі. Персонал повинен побачити вихід, який значно покращить ситуацію. Керівники усіх рівнів повинні розуміти, що від них залежить, щоб кожен співробітник чітко розумів мету, яка стоїть перед ним, а також однозначно розумів, як ця мета корелює з його особистою метою [35].

Дуже важливо визначити поняття антикризового управління. Антикризові заходи слід вживати, коли результати СОЗ стають дуже сумними. Такий підхід послаблює сутність антикризового управління, заперечуючи його превентивну, проактивну функцію. Тому стратегічне антикризове управління має починатися не з аналізу реалізації екстрених заходів щодо запобігання неплатоспроможності, а з вибору місії СОЗ, розробки концепції та мети її діяльності, формування та підтримки достатнього рівня стратегічних СОЗ. можливість надавати довгострокові вигоди.

Проблема управління СОЗ в умовах кризи залишається досить складною, оскільки в ринкових умовах спостерігаються численні ознаки кризових явищ в діяльності окремих ланок медичної системи.. Багато СОЗ навіть не мають можливості вчасно погасити свої поточні основні зобов'язання. У цих умовах існує потреба у розробці ефективного механізму управління СОЗ, який ще не визначено чітко. Звісно, будь-яке управління має бути певною мірою антикризовим, тим більше що організація СОЗ вступає в стадію кризового розвитку. Зовнішні та внутрішні причини кризи є повністю індивідуальні та суб'єктоцентровані для кожної організації. Сприяння їх впливовості на кризові явища, з якими стикається організація, об'єктивізує необхідність антикризових дій та набір необхідних заходів. Для своєчасного використання останніх організації необхідна автентична антикризова програма, яка може складатись, наприклад, з 8 етапів (рис. 11).

Можна сказати, що виникнення та поглиблення кризи розвитку СОЗ є об'єктом антикризового управління. Тому що криза СОЗ має негативні наслідки для її життєдіяльності, її ліквідації та запобігання. Деякі науковці у своїх дослідженнях розглядали сутність «кризового управління», як наслідок, відсутність однастайності у визначенні цього поняття та наявність кількох підходів. Проте, підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що антикризове управління розглядається як комплексна система управління, яка має сприяти запобіганню, попередженню криз та виявленню передумов виникнення кризи, їх виду, стадії та закономірностей її перебігу, можливих сценаріїв та інструментів подолання кризи та її наслідків.

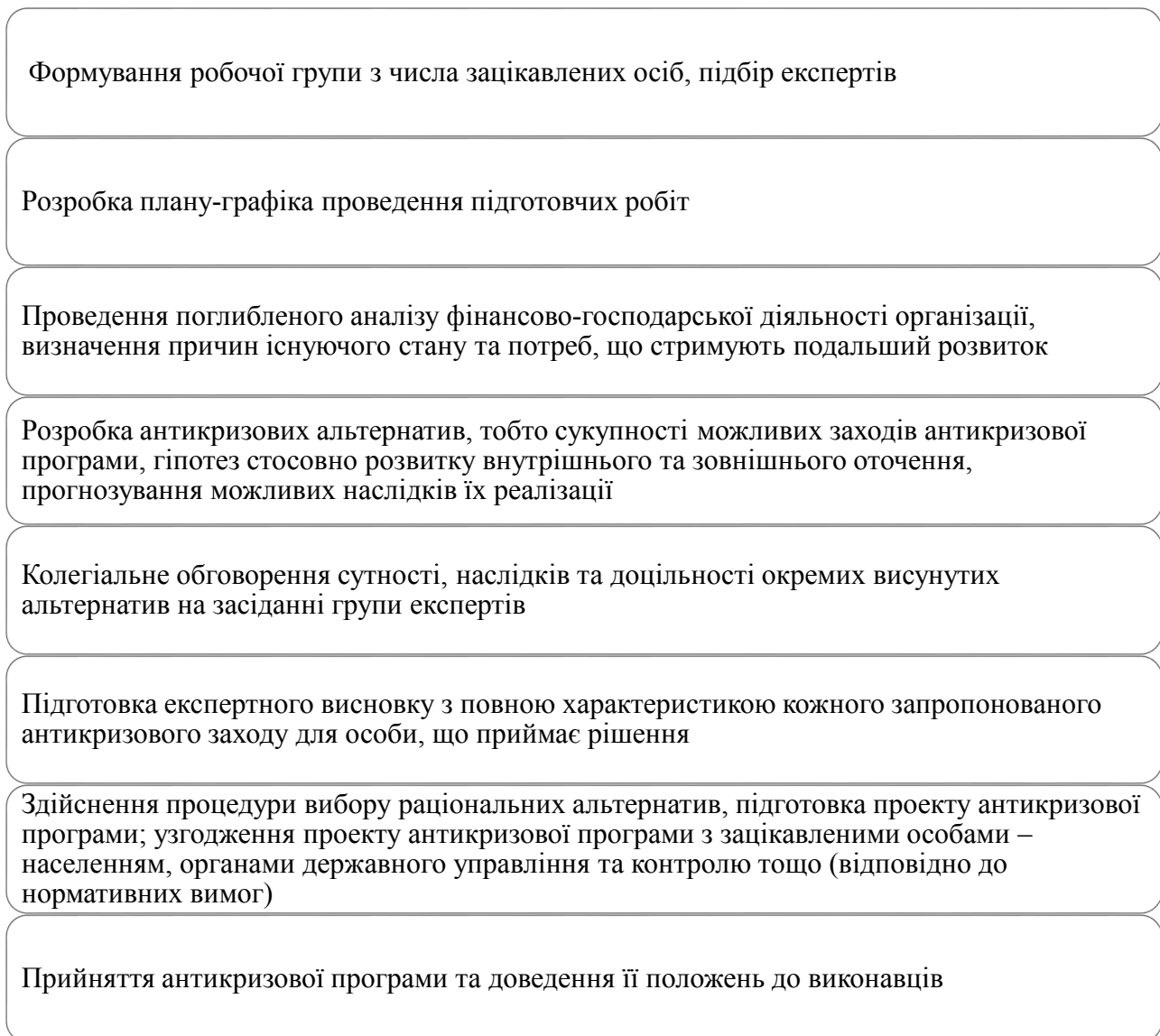


Рис. 11. Етапи розробки антикризової програми для суб'єктів підприємництва у сфері охорони здоров'я

Складено авторами на основі [1; 18; 22]

Дотримання сформульованих основних принципів антикризового управління дозволить здійснювати його максимально ефективно. Аналіз теорії та практики процесу антикризового управління дозволяє зробити висновок, що він, по суті, є стратегічним і має базуватися на збалансованих і обґрунтованих стратегіях, які дозволять СОЗ більш ґрунтовно визначати стратегічні орієнтири з ключовими показниками СОЗ та враховувати його організаційні напрями, фінансову структуру тощо, що сприятиме зростанню ефективності функціонування системи раннього попередження та реагування на виникнення криз. Таким чином, в умовах зростання неплатоспроможності споживачів та наростання інших економічних

проблем антикризове управління зосереджено як на запобіганні, так і на подоланні проблем, що стає необхідним для ефективної роботи всіх СОЗ.

Важливим чинником є готовність управління СОЗ до подолання криз, яка залежить від готовності подолати високий рівень неоднозначності управлінських завдань та бажання втілити зміни, викликані кризою та її наслідками. Також до погано структурованих чи неструктурованих проблем прийняття рішень можна віднести проблему розробки антикризової програми СОЗ та кожної окремої її організації, тобто визначення антикризових заходів, які потребують реалізації. Унікальність і нестандартність формування антикризової програми пояснюється тим, що насправді існує широкий спектр альтернатив, які важко оцінити.

Прийняття рішень відбувається в умовах інформаційної невизначеності та високого ризику, багатогранного ресурсного забезпечення та наслідків реалізації окремих рішень, підвищення динамізму середовища підприємства, підвищення взаємопов'язаності окремих видів діяльності. Водночас при виборі антикризових заходів постає проблема пошуку найбільш доцільних рішень з урахуванням різноманітних наслідків (наслідків), що мають окремі антикризові заходи, які не можна звести до єдиного показника.

Антикризове управління в системі організації роботи персоналу суб'єкта господарювання в медичній сфері створює умови, що визначають виключний пріоритет підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації медичних кадрів усіх рівнів. Завданням державного антикризового управління є максимальне просування програм підготовки медичних працівників за представленою моделлю, оскільки ці заходи стосуються розвитку соціального капіталу держави без порушення економічних механізмів регулювання ринкової економіки.

Звичайно, такий підхід вимагає певної технічної підтримки. Моніторинг ефективності існуючої практики вимагає як відповідної інформаційної підтримки, яка включає локальні модулі збору даних (наприклад, дані з карт амбулаторних пацієнтів), так і глобальної польової оцінки. Виконати це завдання пропонується шляхом формування механізму антикризового управління розвитком діяльності суб'єктів підприємництва у сфері охорони здоров'я, який можна побудувати лише

при комплексному підході. Його модель наведена на рис. 12. Нормативно-правове забезпечення механізму здійснюється на основі програм регіонального розвитку та законодавчих актів, спрямованих на забезпечення інноваційного технологічного розвитку СОЗ. Для забезпечення антикризового управління розвитком СОЗ слід враховувати діяльність центральних та регіональних органів державного управління, науково-дослідних установи, вільних економічних зон та технопарків.

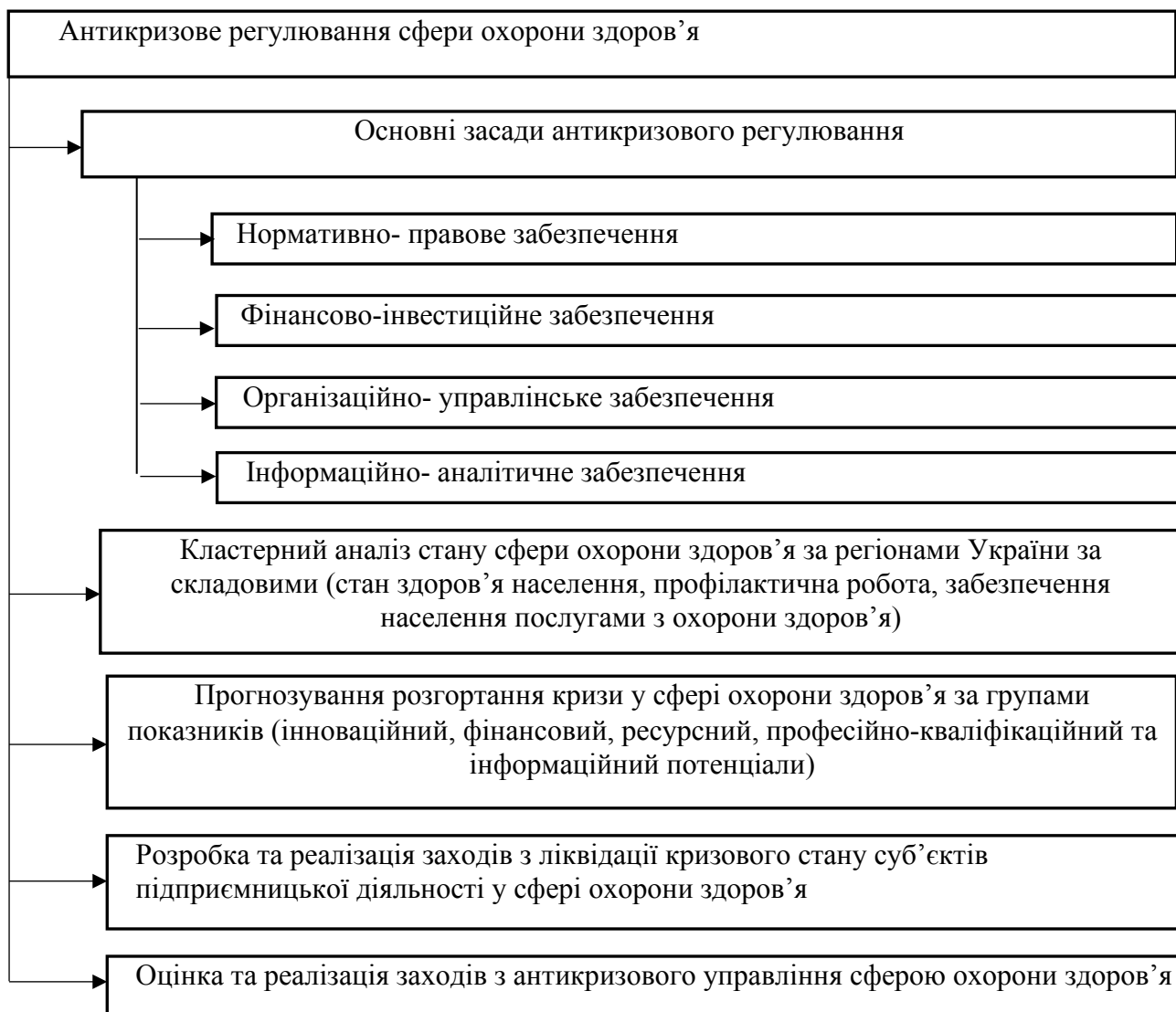


Рис. 12. Формування організаційно-економічного механізму антикризового управління розвитку діяльності суб'єктів підприємницької діяльності у медичній сфері

Джерело: авторська розробка

Після визначення загальних засад антикризового управління проводиться оцінка стану СОЗ у регіонах України за такими складовими, як охорона здоров'я,

профілактика, надання медичних послуг. За результатами оцінки вибираються пріоритетні напрями реформ в регіонах України. Постійний моніторинг визначених показників дозволить охопити оперативні питання, що виникають у кожному регіоні, виправити їх у процесі діяльності.

Розвиток кризи СОЗ в Україні загалом доцільно прогнозувати за групами показників: інноваційний потенціал, фінансовий потенціал, ресурсний потенціал, професійно-кваліфікаційний потенціал, інформаційний потенціал. Слід зазначити, що без належної інформації неможливо оцінити стан СОЗ та спрогнозувати його розвиток.

Формування організаційно-економічного механізму антикризового управління нерозривно пов'язане з інформаційно-аналітичним забезпеченням, що включає інформаційну систему прогнозування розвитку кризи СОЗ, інформаційний супровід кластерного аналізу кризи СОЗ за регіонами, єдину інформаційну систему охорони здоров'я [8; 15; 18].

Спектр завдань, які охоплює єдина медична інформаційна система, такий:

- створення електронних медичних карт пацієнтів, що містять історію захворювання, дані амбулаторних досліджень, результати вакцинації та диспансеризації;
- створення бази даних лікувально-профілактичних закладів (облік наданих медичних послуг, листки непрацездатності, відомості про використання ліжкового фонду, відомості про рецепти, ліки);
- облік споживання лікарських засобів та продуктів харчування в медичних закладах лікувально-профілактичного профілю;
- надання об'єктивної управлінської інформації щодо ресурсного забезпечення лікувально-профілактичних закладів;
- моніторинг ефективності лікувально-профілактичних закладів, оптимізація витрат;
- аналіз закупівлі ліків, продуктів харчування в межах конкретного медичного закладу, регіону, країни [3].

Впровадження МІС дозволяє створювати умов підвищення якості та

доступності медичної допомоги, ефективності використання як фінансових, так і матеріальних ресурсів.

Єдина медична інформаційна система спрямована на заміну паперового документообігу на електронний та автоматизацію робочих процесів в поліклініках. Це дозволить створити єдиний інформаційний простір охорони здоров'я.

При об'єднанні всіх медичних закладів лікувально-профілактичного напрямку в єдину інформаційну систему можливе дистанційне керування, метою якого є регламентування усіх видів звітності.

Впровадження єдиної для суб'єктів підприємництва в СОЗ медичної інформаційної системи дозволить забезпечити зростання:

- медичної ефективності через зростання рівня задоволення потреб в медичній допомозі з найкращими результатами лікування;
- соціальної ефективності через зростання рівня задоволення медичних потреб;
- економічної ефективності завдяки перевищенню доходів над витратами.

Реалізація запропонованої моделі формування організаційно-економічного механізму антикризового управління СОЗ дозволить суб'єкту підприємства подолати кризу, усталювати свій стан, що збільшить вірогідність для населення на отримання своєчасної та якісної медичної допомоги. Системі обов'язкового медичного страхування належить значна роль у подоланні кризи СОЗ. Також не є доцільним недооцінювати можливості інформаційно-аналітичного забезпечення, яку складають: єдина інформаційна система СОЗ, інформаційна підтримка кластерного аналізу кризи в СОЗ за регіонами, інформаційна система прогнозування розвитку кризи СОЗ.

Висновки

Вивчення конкретних умов експлуатації СОЗ дозволяє зробити висновок, що ефективність техніко-технологічної модернізації та оновлення в цій сфері значною мірою визначається здатністю забезпечити достатній рівень кваліфікації

медичного персоналу. Основою якісної медичної допомоги є рішення медичних працівників діагностувати та лікувати захворювання.

Базою для забезпечення якості медичної допомоги може слугувати широка інформатизація процесів. Серед пріоритетних організаційних технологій, що сприяють формуванню ефективності програм антикризового управління СОЗ, визначено засоби довгострокового стратегічного управління, комп'ютеризації, використання телемедичних технологій та інших засобів масової інформації. Ефективність цих систем визначається можливістю мінімізації використання ресурсів для досягнення єдиного результату в процесі.

Якість медичної допомоги визначається отриманням необхідного переліку послуг за доступною ціною медичного обладнання. Завдання дослідження – проаналізувати ситуацію з точки зору відповідності розроблених схем забезпечення загального охоплення медичними послугами принципам доступності та відповідності. Тому лікувальний процес має бути багатограним і раціонально вибудовуватися з урахуванням поточних і майбутніх переваг для всіх учасників відносин щодо виробництва та споживання медичних послуг.

Для досягнення цілей загального охоплення медичними послугами необхідно збільшити обсяги надання медичних послуг шляхом диверсифікації асортименту послуг для розширення сфери діяльності. На додаток до прагнення до загального охоплення медичними послугами, додаткові та комплексні проблеми включають проведення досліджень, щоб краще зрозуміти, як міжгалузєва політика може покращити здоров'я та сприяти розвитку СОЗ.

Незважаючи на велику кількість досліджень цієї проблеми, більшість робіт не зачіпають специфіки надання медичної послуги в Україні. Ідеальною може стати ситуація, коли дані для наукового аналізу представлятиме не лише держава, а й пацієнти та сім'ї пацієнтів. Медична реформа розкрила необхідність науково-обґрунтованого управління персоналом та розподілу бюджетних грошей. Виникла необхідність залучення рядових медичних працівників до наукових розробок, які можна (у перспективі) впровадити на своєму робочому місці, що, у свою чергу, призведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства та

його стійкості до кризових явищ. Трансфер технологій у СОЗ забезпечує адекватну відповідь на виклики, пов'язані зі збереженням/відновленням здоров'я населення в умовах епідемії COVID-19.

Незважаючи на збільшення бюджетного фінансування охорони здоров'я за останні роки, воно залишається дуже низьким на душу населення, що призводить до збільшення частки особистих витрат (як формальних, так і неформальних) та заміни безкоштовної медичної допомоги платною.

Низька якість кадрового забезпечення у медичній сфері, зокрема незацікавленість дільничних лікарів, робота яких оплачується за тарифами та не залежить від якості роботи та обсягу наданих послуг, до підвищення кваліфікації; негативний баланс персоналу: старіння польових працівників; низька якість медичної підготовки; недостатній приплив кваліфікованих молодих спеціалістів медицини.

Низький рівень заробітної плати медичних працівників не сприяє підвищенню рівня їх соціального захисту (пенсії, соціальний захист на випадок професійних захворювань тощо). Високий рівень професійних захворювань лікарів актуалізує проблему безпеки на робочому місці для медичних працівників.

Серед основних причин тривалого розвитку кризових явищ у сфері охорони здоров'я можна виокремити відсутність:

- системного підходу до визначення пріоритетних напрямів розвитку СОЗ;
- системного підходу до аналізу стану та перспектив розвитку СОЗ;
- своєчасного оновлення матеріальної бази закладів СОЗ;
- діючої системи громадського моніторингу.

Сектор охорони здоров'я України характеризується фінансовою та ресурсною розпорошеністю та спотвореною структурою медичних послуг. Це загострює проблеми зі здоров'ям, особливо в умовах фінансової та економічної кризи, і вимагає реформування системи охорони здоров'я, щоб забезпечити зростання попиту на медичну допомогу, з одного боку, і зростання витрат, з іншого. про охорону здоров'я.

Суттєві збитки зазнає як суспільство, так і працездатне населення від негативного інформаційно-психологічного впливу на здоров'я людини, що не можна ігнорувати при організації охорони здоров'я на високому рівні.

Реформи сектору охорони здоров'я мають сприяти інтеграції служб психічного здоров'я в загальну систему охорони здоров'я, особливо на рівні первинної медичної допомоги. Інтеграція з первинною медичною допомогою збільшує здатність забезпечити загальне охоплення медичними послугами, включаючи послуги з психічного здоров'я, не вимагаючи значних фінансових та адміністративних інвестицій. Комплексний догляд допомагає боротися зі стигмою, пов'язаною з доступом до індивідуальних психіатричних послуг.

Таким чином, роль управління в докризовому та кризовому стані охорони здоров'я на рівні держави полягає у перебудові системи охорони здоров'я відповідно до актуальних потреб реабілітації та підтримки здоров'я для забезпечення стійкої працездатності населення. При цьому в умовах «інформаційної доби» основну увагу слід приділяти формуванню психоемоційної стійкості особистості. Рушійною силою ефективності антикризового менеджменту є зміна реактивної функції управління виконавчими системами охорони здоров'я. Це досягається шляхом організації механізмів програмування ефективності, які враховують багатовимірність процесів здоров'я.

Антикризове державне управління характеризується здійсненням дій прямого та опосередкованого впливу, спрямованих на створення умов для підвищення ефективності систем соціо-економічної сфери шляхом збереження природних закономірностей їх розвитку. Гармонізація та збалансування соціальних, екологічних та економічних інтересів соціальних систем у процесі їх поточної та майбутньої реорганізації лежить в основі традиційної концепції сталого розвитку. Особливостями такої реорганізації в кризовий та докризовий період є значна обмеженість фінансових, трудових та інших ресурсів, а також вирішальне значення забезпечення запланованих результатів, що потребує ретельного пошуку джерел синергетичної взаємодії суспільно необхідних виробничих систем. Функціональна роль державного управління полягає у регулюванні суб'єктно-об'єктних відносин,

що мають місце у сфері охорони здоров'я щодо надання та споживання медичних послуг на принципах об'єктивності, конкретності, науковості та ефективності.

Сучасна проблема реальності, яка викликає появу кризових явищ у медичній сфері через зниження ефективності процесу лікування, критично перевантажена інформацією про оточення людини. Тому стратегія сталого розвитку медичної практики має реалізовуватися, забезпечуючи інформаційно-психологічну безпеку громадськості. Виходячи з запропонованої моделі лікування, всупереч існуючому погляду на сталий розвиток охорони здоров'я, прогрес медичної практики не повинен обмежуватися ресурсами, а має прагнути до зниження навантаження на організм і формування інформаційно-психологічної стійкості.

Першорядним завданням медичного персоналу у формуванні свідомих дій спрямованих на вирішення кризових явищ є завдання пов'язане з вибором послідовності терапевтичних процедур (згідно протоколу) з урахуванням особливостей фізичного та емоційного стану хворого. Завданням медичних працівників є розробка довгострокового плану використання терапевтичних методів лікування в межах клінічного циклу. Метою плану є максимальна ефективність лікувальних процедур у всіх циклах протягом періоду планування. При цьому ефективність має бути максимальна за рахунок використання інтенсивних терапевтичних методик та зниження фінансового тиску на отримувача медичних послуг.

Для виконання завдання забезпечення якості медичної допомоги з технічної точки зору пропонуємо використовувати методичний інструментарій економіко-математичного моделювання, а саме динамічне програмування.

Система антикризового управління в контексті організації ефективної роботи персоналу створює умови, що визначають виключний пріоритет підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації медичних кадрів усіх рівнів. Державне антикризове управління повинно максимально зосередитись на просуванні програм підготовки медичних працівників на основі запропонованої моделі, оскільки ці заходи стосуються розвитку соціального капіталу держави без порушення економічних механізмів регулювання ринкової економіки.

Реалізація запропонованої моделі формування організаційно-економічного механізму антикризового управління суб'єктами підприємництва у сфері охорони здоров'я дозволить подолати кризові явища та стабілізувати свою діяльність, а населенню – отримати якіснішу медичну допомогу. Особливу роль у подоланні кризи охорони здоров'я може відіграти запровадження медичного страхування. Не варто недооцінювати функції інформаційно-аналітичного забезпечення, що включає інформаційну систему прогнозування появи кризових явищ у СОЗ, інформаційне забезпечення аналізу кризи за регіонами та єдину інформаційну систему охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Аль Ширафі М. А. Державне антикризове управління медичною галуззю. Економіка і організація управління. 2016. № 2 (22). С. 11-16.
2. Аранчій В. І., Антонюк О. О. Механізм антикризового управління аграрними підприємствами. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Економічні науки. 2010. Вип. 105. С. 29–33.
3. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я : навч. посіб. Київ : Центр учбової л-ри, 2008. 640 с.
4. Біломістна І. І., Біломістний О. М., Крамська М. С. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2013. Т. 1, № 14. С. 90–96.
5. Бойко С. Г. Тенденції та особливості державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 1. С. 12-23.
6. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навч. л-ри, 2005. 504 с.
7. Головач К. С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах //Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю. – 2016. Режим доступу: <https://cutt.ly/zFWPN0k>.
8. Гончарук С. М., Приймак С. В., Даниляк Л. Я. Сучасний стан і проблеми фінансування установ охорони здоров'я в Україні. Бізнес інформ. 2016. № 1. С. 190-194.
9. Дацко К. П. Об'єкти права інтелектуальної власності у сфері охорони здоров'я. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Юридичні науки. 2018. № 7. С. 316-324.
10. Закони України про охорону здоров'я (збірник нормативно- правових актів). Київ, 2019. 464 с.
11. Запорожченко А. Особливості розвитку охорони здоров'я в Україні 1950-2000 рр. Юридичний вісник. 2019. № 3. С. 18-24.
12. Квіташвілі О. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 років //Вилучено з: http://healthsag.org.ua/wpcontent/uploads/2014/11/Strategiya_UKR.pdf. – 2014.
13. Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Економічна культура як фактор інноваційного розвитку економіки України. Інноваційна економіка. 2012. № 9 (35). С. 56-60.

14. Крутько В. М. Введение в менеджмент кризисных ситуаций: практические рекомендации. Киев : МЗУУП, 1994. 52 с.
15. Ларіна Р. Р., Владзимирський А. В., Балуєва О. В. Державний механізм забезпечення інформатизації системи охорони здоров'я : монографія / під заг. ред. проф. В. В. Дорофійенко. Донецьк : Цифрова типографія, 2008. 252 с.
16. Лукаш С. М. и др. Удосконалення управління кадровою політикою медичного закладу в межах реформування системи охорони здоров'я України. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2021. Вип.22. – С.12-18. Режим доступу: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2021.22.2>.
17. Малонога С. О. Публічне управління екстрено медичною допомогою в кризових ситуаціях: формування системи реагування. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 137-142.
18. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.
19. Овсяннікова Л. М., Артамонова Н. О. Концептуальна модель розвитку системи інформаційного забезпечення медичної науки в Україні. Вісник Книжкової палати. 2010. № 6. С. 24–30.
20. Ортіна Г.В. Державна політика розвитку реального сектору економіки України: формування та реалізація антикризової стратегії. – Харків: НУЦЗУ, 2017. – 416 с.
21. Савіна Т. В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2017. №. 15. С. 94-98.
22. Сазоненко Л. В., Толстанов О. К. Заходи антикризового управління закладом охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 16. С. 86–92. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.16.86>.
23. Семигіна Т., Тимошевська В., Степурко Т. Зарубіжний досвід функціонування системи охорони здоров'я в контексті забезпечення реалізації права на охорону здоров'я. Вісник Академії Праці, Соціальних Відносин і Туризму. 2019. (2). С. 66–84. <https://doi.org/10.33287/11206>.
24. Федорченко С. В., Козирева О. В. Оцінка соціально-економічних умов реалізації антикризового управління у сфері охорони здоров'я. 2019. Режим доступу: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/20339/1/66-69.pdf>.
25. Центр медичної статистики МОЗ України. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>. (дата звернення: 08.02.2022).
26. Шпачук В. В. Сутність терміна «антикризове управління». Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління». 2011. № 1. С. 49–58. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/nvamu_upravl/2011_1/27.pdf. (дата звернення: 06.02.2022).
27. International Labour Organization. Стресс на рабочем месте: коллективный вызов. 2016. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/genericdocument/wcms_472308.pdf. (дата звернення: 26.01.2022).
28. Lopez A. D., Murray C. C. J. L. The global burden of disease, 1990–2020. Nature medicine. 1998. Т. 4. №. 11. Р. 1241-1243.
29. Mental health atlas 2020. Всемирная организация здравоохранения. Европейское региональное бюро URL: http://www.who.int/mental_health/evidence/atlas_mnh/. (дата звернення: 17.02.2022)

30. Meparishvili D., Maridashvili M., Ugrekhelidze K. Anti-crisis strategies applications for company internal control in healthcare sector and pharmaceutical industry. *European Journal of Economics and Management Sciences*, (2), 27–30. <https://doi.org/10.29013/ejems-20-2-27-30>.
31. Murray C. J. L., Frenk J. A framework for assessing the performance of health systems. *Bulletin of the world Health Organization*. 2000. Т. 78. С. 717-731.
32. Prokopenko O., Shcherbachenko V., Kulibaba V. Health care anti-crisis management issues in the reality of the covid-19 pandemic. *Health Economics and Management Review*. 2020. 1(2), 16-23. <https://doi.org/10.21272/hem.2020.2-02>.
33. Rahimi B., Vimarlund V. Methods to evaluate health information systems in healthcare settings: a literature review. *Journal of medical systems*. 2007. Т. 31. №. 5. P. 397-432.
34. Robertson A. (ed.). *Food and health in Europe: a new basis for action*. 2004. Retrieved from https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0005/74417/E82161.pdf.
35. Striukov, V. V., Grynko, T. V., Krupskiy, O. P., & Vazov, R. G. Current state and strategic directions of development of state management of nursing education in Ukraine. *Medicni Perspektivi*. 2022. 27(1), PP. 174–183. doi:10.26641/2307-0404.2022.1.254469
36. Whitehead M. The concepts and principles of equity and health. *Health promotion international*. 1991. Т. 6. №. 3. P. 217-228.
37. World Health Organization. *Food and health in Europe: a new basis for action: summary*. 2002. World Health Organization. Regional Office for Europe. URL: <https://www.euro.who.int/en/publications/abstracts/food-and-health-in-europe-a-new-basis-for-action>. (дата звернення: 08.02.2022).
38. World Health Organization. URL: <http://www.who.int/en/> (дата звернення: 08.02.2022).
39. World Health Organization. *Контекст психического здоровья*. 2007. URL: https://www.who.int/mental_health/Mental%20Health%20Context_rus.pdf (дата звернення: 02.02.2022).
40. Wyborn C. et al. Co-producing sustainability: reordering the governance of science, policy, and practice. *Annual Review of Environment and Resources*. 2019. Т. 44. P. 319-346.

Д. Коноплянко

МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Механізм запровадження принципів стратегічного управління у практику українських підприємницьких структур та створення високого показника організаційної культури керівництва, яка орієнтована на забезпечення перспективних цілей, забезпечується низкою недоліків як місцевого, так і масштабного характеру. Глобалізаційні виклики, основною причиною яких є загальний спад обсягів національного виробництва та кризові явища в усіх сферах економічної діяльності, негативно позначилися на стані внутрішньої торгівлі України, яка останнім часом зазнає суттєвих змін під впливом кризових явищ. Одне з першочергових завдань сучасного формування економіки України – формування умов оптимального та активного переходу до ринкових відносин. У таких умовах значне значення відіграє необхідність формування підприємницької активності, робота підприємницьких структур та підприємств, спрямованих на клієнта, і завершальний результат – прибуток.

Ринкові реформи викликали інтенсивні зміни середовища, в якому діє вітчизняний бізнес. Протягом 90-х років ХХ століття економіка розвивалася таким чином, що ефективними видами підприємницької роботи були сфери з високою швидкістю обігу капіталу (торгівля, банківські послуги, угоди з нерухомістю та інші), поряд з якими промисловість опинилась у нерівному становищі. Лише останнім часом простежуються конкретні позитивні зрушення. Промислові підприємства України працюють за умов жорсткої ринкової конфронтації з її незмінними атрибутами – недружніми поглинаннями та банкрутствами. Крім того, ситуація посилюється частковим розривом відносин із традиційними постачальниками та втратою більшості освоєних ринків реалізації продукції. Перебудови всередині підприємницьких структур здійснюються неквапливо та не відповідають вимогам ринку. У цих умовах виживають і успішно розвиваються ті вітчизняні підприємства та структури, які приділяють цілком уваги стратегічному аналізу, вибору перспективних розгалужень життя, формуванню підприємницькою структурою цілей, стратегічному прогнозуванню.

Є безліч тлумачень і поглядів з приводу сутності стратегії формування підприємства, що безпосередньо впливає на розвиток підприємницьких структур. Цю тематику досліджували такі вчені як: М. Мескон, І. Ансофф, Р. Уотермен, Б. Карлоф. І. Ансофф ідентифікує стратегію як низку процедур прийняття рішень, якими підприємницька структура має керуватися у своїй роботі. Б. Карлоф називає стратегію загальноприйнятну модель вчинків, що необхідно вжити для досягнення бажаних результатів за допомогою реорганізації та перерозподілу ресурсів підприємства. Р. Уотермен термін «стратегія» розкриває, як дію, за допомогою якої підприємство або підприємницька структура має намір вдосконалити власні позиції на ринку. М. Мескон бачить під «стратегію» – досконалий комплексний план, який націлений на забезпечення та постійне існування підприємства та виконання її місії та її завдання.

Проблеми керівництва з вітчизняними підприємницькими структурами пов'язані з фінансовою реформою та переходом виробничих відносин на ринкові правила гри. Філософія керівництва пострадянських часів залишила у спадок стійкий менеджерський інфантилізм, оскільки базувалася на засадах ігнорування підприємницької незалежності у прийнятті менеджерських рішень та волюнтаристичного ставлення до процесів прогнозування на перспективу.

На сьогоднішньому етапі формування економіки вітчизняних підприємницьких структур значно ускладнюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів середовища. Найголовнішою проблемою будь-якої структури, що функціонує в ринкових умовах є виживання та забезпечення подальшого розвитку. Вирішення цієї проблеми полягає у створенні та продажу конкурентних переваг, які у великій мірі досягаються ефективно розробленою та продуктивною стратегією формування підприємницької структури. Практики стверджують, що епоха інтуїтивного, спонтанного, ситуаційного керівництва закінчилася. Ось чому використання стратегічного керівництва є одним з першочергових завдань та умов забезпечення результативності виготовлення [1].

Але у вітчизняних підприємницьких структурах використання стратегічного підходу до управління підприємствами поки що залишається обмеженим.

Основними причинами цього положення виступають: мале дослідження методологічних проблем у сфері стратегічного керівництва; не систематизовано належним чином порядок прийняття та продажу стратегічних рішень; відсутність налагоджених та перевірених методів створення та продажу стратегії; нездатність ув'язати стратегічний ступінь керівництва підприємством з операційним, тобто довести стратегію до певного виконавця; помилкове очікування менеджерами підприємницької структури миттєвого результату [2]. Крім того, керівництво структури виступає проти руйнування традиційних взаємних відносин у процесі керівництва на підприємствах, немає належної мотивації, інформаційне забезпечення недостатнє для оптимального стратегічного керівництва.

Підприємницькі структури, які працюють на ринку, відчувають на собі вплив, як економічних, демографічних, політико-правових, науково-технічних, природно-кліматичних чинників та чинників культурного середовища, так і ефективності їх діяльності, яка в великій мірі залежить від постачальників, посередників, поведінки споживачів, дій конкурентів, діяння контактних аудиторій [3]. Всі ці чинники і елементи є складовими середовища вітчизняних підприємницьких структур (рис.1) [3].

А. Томпсон і Д. Стрикленд розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення та продажу стратегії підприємства у складі підприємницької структури: визначення сфери роботи та розвиток стратегічних установок; постановка стратегічних цілей та методів для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення цілей та результатів роботи виготовлення; реалізація стратегічного плану; аналіз результатів роботи та зміна стратегічного плану та методів його продажу [4].

Стратегічна розробка планів починається з оцінки місії підприємства. Місія підприємства – це визначення конкретної передумови життя підприємства або твердження, яке ідентифікує мету підприємства, прийоми її досягнення та групи адресатів, для яких функціонує підприємство. Місія підприємства може визначатись цінностями, якими управляється підприємство або підприємницька структура.



Рис. 1. Складові середовища вітчизняних підприємств

Постає питання: для чого необхідна місія підприємства. Можна стверджувати, що це підприємство потребує місії, а чи не місія підприємства. Як правило, трапляється так, що саме з місії розпочинається підприємство. Формування підприємства починається з того, що якась група людей вирішує здійснити щось разом. Перш ніж підприємство або підприємницька структура стала сформована, вже існувала конкретна причина, на думку засновників, спонукала їх до цього. Якась невирішена суспільна проблема, ідея тощо. Були також одні уявлення у тому, чим має займатися підприємство [2].

Місія впорядковує та уточнює ідею створення підприємства. Безумовно конкретна місія підприємства має такі переваги [9]:

- виразно і однозначно ідентифікує сенс підприємства;
- надає підприємству напрямок роботи – здійснює значення маяка, який допомагає у прийнятті поточних рішень у такий спосіб, який би вів підприємство у необхідному напрямку;

- є візитною карткою підприємства для її контрагентів, спонсорів та інших зацікавлених осіб;

- полегшує самоідентифікацію з компанією її членів та волонтерів.

Відправна точка довготривалого прогнозування – встановлення цільових показників. В умовах стабільної економіки вихідними даними для цього є багаторічний експеримент, середні темпи економічного створення, умови кредитування, вимоги акціонерів до прибутковості акцій, національні нюанси, конкурентні амбіції. У перехідній економіці для збору інформації необхідно заснувати спеціальні дослідження [8].

Встановлення цілей у загальноприйнятому вигляді має на увазі проходження чотирьох обов'язкових стадій [12]:

- а) визначення та аналіз тенденцій, що спостерігаються в оточенні;
- б) встановлення сукупного завдання підприємства;
- в) створення структури цілей («дерева цілей»);
- г) встановлення індивідуальних планів та задач, як інструменту забезпечення їх здійснення.

Система цілей відображається організаційною структурою. Розгалужена структура, надмірна кількість підрозділів і виробничих ділянок потребують створення заплутаного «гіллястого дерева» з багатьма рівнями.

На рис. 2 побудуємо типове дерево цілей вітчизняних підприємств у складі підприємницької структури [7].

Фінансові ресурси формуються, головним чином, за рахунок прибутку (від основної та інших видів діяльності), а також виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), майна, сталих пасивів, різних цільових надходжень, пайових та інших внесків членів трудового колективу [10].

Фінансові ресурси, що формуються на рівні підприємств, забезпечують можливість здійснення виробництва продукції, інвестування, формування оборотних коштів, створення фондів економічного стимулювання, виконання зобов'язань перед бюджетом, фінансово-кредитною системою, постачальниками та працівниками, здійснення міжгосподарських розрахунків. Їхній рух

опосередковує рух матеріальних та трудових ресурсів, необхідних складників організації виробничого процесу [10].



Рис. 2. Дерево цілей вітчизняних підприємств у складі підприємницької структури

Завдання повинні бути сформульовані і кількісно виміряні. Наприклад, мають бути фінансові завдання, які можна визначити, виявити, досліджувати, задокументувати. Це – питома вага ринку, обсяг продажів за продуктами та послугами, ступінь рентабельності, прибуток тощо. У сучасних умовах стратегічне мислення визначається як єдиний раціональний підхід до управління підприємством у ринкових умовах.

У його основі лежить концепція стратегічного керівництва, яка знаходить вираження у наступних характерних рисах її використання [11]:

- заснована на певному поєднанні теорій: системному, ситуаційному та цільовому підходах до роботи підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система.

- орієнтує вивчення умов, у яких діє підприємство. Це допомагає створювати адекватні заданим умовам організації стратегічного керівництва, які відрізняються один від одного залежно від особливостей підприємства та властивостей зовнішнього середовища.

- фокусує увагу на потреби збору та використання баз стратегічної інформації. Допомагає планувати наслідки прийнятих рішень, впливаючи на ситуацію за допомогою відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки працівників.

- передбачає використання конкретних методів та методів формування підприємницьких структур або підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів та програм, стратегічного прогнозування тощо).

До переваг вітчизняних підприємницьких структур зі стратегічною орієнтацією можна віднести (рис. 3) [3].

Використання концепції стратегічного керівництва у підприємницькій структурі передбачає організацію та здійснення кваліфікованої роботи зі стратегічного аналізу, розвитку, продажу та контролю стратегії, яка спрямована на забезпечення місії та цілей підприємств.

Цей механізм обов'язково повинен зачіпати організаційну структуру та культуру підприємства. Реалізація концепції стратегічного керівництва підприємством можливе у той час, коли воно стратегічно спрямоване. Тобто персонал підприємства має стратегічне мислення, використовується стратегічне розробка планів, що дозволяє розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, а поточна, щоденна робота, яка спрямована на забезпечення стратегічних цілей [12].

Таким чином, теоретичні та практичні засади стратегічного керівництва, що динамічно розвиваються у західній науці управління, мають бути пристосовані до сучасних умов України та широко впроваджуватись у науці та роботи українських підприємств, що дозволить їм забезпечити власні діяльні позиції на

ринку у несприятливих умовах. Тому виділимо більш докладне визначення сутності стратегії та стратегічного керівництва.



Рис. 3. Переваги вітчизняних підприємницьких структур зі стратегічною орієнтацією

Стратегічне управління являє собою механізм, за допомогою якого керівники виконують довгострокове управління компанією, визначають характерні завдання роботи, розробляють стратегії для досягнення таких цілей, враховуючи всі релевантні, а також контролюють втілення цих планів, які регулярно розвиваються та змінюються. Стратегічне управління – різноплановий, формально-поведінковий менеджерський механізм, який має за мету формування та здійснення дієвої стратегії, яка сприяє гармонізації відносин між компанією, у тому числі її окремих сегментів, та зовнішніми сферами, а також втіленню мети компанії.

Розвиток стратегії формування підприємства неможливий без здійснення декількох важливих кроків [16]:

1. Визначення найкращого способу поведінки на ринку готової продукції виходячи з існуючого та необхідного технічного показника її виготовлення, існуючого та можливого асортименту продукції та потреб ринку.

2. Вибір конкурентної конфронтації: цінова чи нецінова конкуренція; конкуренція якості товару чи якості обслуговування у післяпродажному періоді; конкурентна боротьба у сфері вже виробленої чи абсолютно нової продукції; формування нового сегмента ринку чи захоплення існуючого.

3. Розвиток та підтримання оптимальної системи потенціалу підприємства за рахунок підвищення ефективності як існуючого та задіяного потенціалу так і потенціалу формування, відповідно до належної економічної стратегії.

4. Визначення необхідної підтримки конкурентоспроможності підприємства, підприємництва технічного і технологічного показника виробництва.

5. Розробка необхідних процедур для втілення стратегії (нове будівництво, реконструкція, технічне переобладнання, реструктуризація, зміна організації керівництва, зміна форми майна, розширення, об'єднання або подрібнення об'єктів).

Від того, яким чином здійснені ці кроки, залежить обраний тип сукупної стратегії. Позаяк розглядається питання формування, серед інших типів дуже важливим є функціональна стратегія. Функціональна стратегія – це тип стратегії, що має на меті орієнтацію в розвитку існуючих функціональних систем підприємства, який забезпечує виконання завдання з допомогою врівноваження їхнього існуючого потенціалу [17].

Для забезпечення ефективної реалізації виробленої продукції підприємства здійснюють комплекс заходів, що забезпечують рух і розподіл товарів на існуючих ринках, надходження товарів до споживачів та створення умов для їх ефективного споживання. Все це присутнє при розробці маркетингової стратегії продажів [17].

Слід не забувати, що збут є одним з основних елементів маркетингу, за яким стоять такі елементи, як визначення потреб споживачів, розробка товару та ціноутворення, налагодження системи ефективного стимулювання.

Вивчення основних видів і методів маркетингу спрямоване на пошук найефективніших засобів просування товарів у ланці «виробник – кінцевий

споживач» та організації роздрібної торгівлі на основі всебічного аналізу та оцінки ефективності використовуваних каналів та методів розподілу та збуту.

Ефективною є система вибраних каналів і методів маркетингу, яка доводить товар до точки продажу за дуже короткий час, витрати підприємницької структури мінімальні, обсяги продажів і прибутку максимально високі. Основною метою вибору методів і каналів збуту є зниження загальних витрат на збут, які залежать від рівня комерційної експлуатації та обслуговування збуту.

Корисність маркетингової політики розповсюдження і збуту полягає в забезпеченні своєчасної доставки товарів (корисність часу), доставки товару до місця попиту (корисність місць), зміни форми та зовнішнього вигляду товару (корисність форми), можливість придбання товару (корисність майна).

Сьогоднішні підприємства мають альтернативи розподілу особистого виробу. Відомо, що у її основі лежить важливий напрям задоволення різних запитів кінцевого клієнта (чи створення організації розподілу, яка стала б ефективною як самого підприємства, так посередників) і спосіб її життя, аналізований як комплекс вчинків по максимальному наближенню товару до конкретної групи споживачів. Або навпаки, залучення споживачів до конкретного товару підприємства [4].

Підйом значення маркетингу у зв'язку зі зміною обставин на ринку та перетворення останнього на ринковий механізм покупця впливає на розвиток підрозділів маркетингу, їх місця в організаційній структурі підприємства та взаємодію з іншими підрозділами [10]. Торгівля сприяє маркетинговій роботі підприємницької структури, яка спрямована на визначення відповідних груп клієнтів, дослідження динаміки цін, побудові усталених зв'язків між оптовими продавцями, а також із клієнтами.

Система реалізації продукції – головна ланка логістики, реалізації та свого роду, фінішна сукупність у всій роботі підприємства зі створення, виготовлення та доведення товару до клієнта. Власне, саме тут покупець або визнає чи не визнає всі старання підприємства корисними та необхідними саме для себе і, відповідно, набуває чи не набуває його продукції та послуг [10]. Але все ж таки збут продукції потрібно розглядати, як частку логістики. Перед тим, як виконувати прямий розподіл продукції, необхідно переконатися в тому, щоб товар був відповідної якості за задовільною ціною і став виконаний в галузі заходів просування товару. Є кілька

причин, які визначають значення збутових систем у логістиці. Однією з них є потреба [10].

Найважливіше у пізнанні, аналізі та задоволенні потреб споживачів – це вивчати їх судження про товари підприємства, які конкурують товари, проблеми та перспективи існування та діяльності споживачів. Ці висновки дають змогу зрозуміти, наскільки важлива в господарській логістиці підсистема реалізації і чому в умовах ринків на неї витрачаються дуже великі ресурси. Політика збуту, що сформована на підґрунті цілей та завдань реалізації, повинна відповідати бізнес-концепції підприємства та прийнятого курсу вчинків (орієнтирів).

В таблиці 1 наведено класифікацію видів збуту [14].

Таблиця 1

Класифікація видів збуту на вітчизняних підприємницьких структурах

Ознака класифікації	Види збуту	Схема
По організації системи збуту	Прямий – безпосередня реалізація продукції виробника конкретному споживачу	Виробник → Споживач
	Непрямий – використання незалежних торгових посередників у каналі збуту.	Виробник → Опт. торгівля → Роздр. торгівля → Споживач
За кількістю посередників	Інтенсивний – велике число оптових і різних посередників. Мета: розширення збуту, наближення товару до споживача	Виробник → Опт. торгівля → Роздр. торгівля
	Селективний – обмеження числа посередників. Мета: досягнення обсягу продажів при збереженні контролю над капіталом збуту.	Виробник → Опт. торгівля → Роздр. торгівля
	Винятковий – мале (чи одиничне) число посередників. Мета: збереження престижного образу і контролю за каналом збуту	Виробник → Опт. торгівля → Роздр. торгівля

По мірі просування продукту на ринковий механізм, підприємство-виробник розшукує посередників для наступної популяризації продукції, та, залежно від кількості посередників, через яких був реалізований минулий продукт, канал реалізації може мати різну ширину та довжину [10]. Звісно, що в міру руху виробів каналами реалізації з участю посередників, його фізичне переміщення може супроводжуватись і передачею прав власника. Таким чином, обсяг переданих посереднику прав на товар, форма трансляції, рівень його ризику та відповідальності

можуть значно відрізнятись. Відповідно до даних, посередники набувають типізації, а процеси з їх участю набувають складної структури.

Маркетингова політика підприємства у складі структури у сфері реалізації значно відрізняється, коли виробник сам стає продавцем і коли реалізацією займається посередник (табл. 2) [7].

Таблиця 2

Різниця політики збуту виробника і посередника на підприємствах у складі вітчизняних підприємницьких структур

Політика збуту	Виробника	Посередника
Цінова політика	Єдина відпускна ціна, бажаність єдиної роздрібною ціни. Мінімальна торгова націнка	Відмінність цін з орієнтацією на попит, регіон, клієнта Завищені торговельні націнки роздрібу
Продуктова політика	Утримання власного товару, консервативна торгова політика, тому що інноваційні зміни товару потребують значних інвестицій	Вибір такого товару, який має попит. Вимоги посередників від виробника модифікацій чи нових товарів
Промислова політика	Чималі замовлення, великі та постійні посередники чи споживачі. Втягування всього асортименту	Невеликі кількості замовлення. Запитування популярного асортименту
Рекламно-іміджева політика	Просування торгової марки. Розвиток бренду виробника	Розвиток бренду посередника за рахунок торгової марки та бренду виробника

Збут за участі посередників має і плюси, і мінуси. Плюса це те, що залучення посередників вигідне, позаяк багатьом виробникам елементарно не вистачить коштів для здійснення прямого маркетингу. Уявімо, якщо виробник і має змогу дозволити собі створювати власні канали збуту, найчастіше йому вдається заробити більше, якщо він направляє кошти в свій основний бізнес [2]. Напроти, працюючи через посередників, виробник певним чином втрачає контроль над тим, як і кому продає товар, та не завжди має від посередників необхідну та якісну інформацію про стан ринку і просування товару. На додачу, чим довший ланцюжок збуту, тим вище рівень витрат на реалізацію товару.

Виробнича стратегія виходить з обліку обмежень, накладених існуючою технічною базою на можливості урізноманітнення продукції, а також можливостей

фінансово забезпеченого формування підприємства. Визначення розгалужень стратегій виробництва пов'язане з масштабами та швидкістю змін, які потрібно зробити на підприємстві, виходячи з показника існуючого формування за основним профілем виготовлення та рівнем його спеціалізації. Найважливішими показниками, які впливають на результат під час розрахунку виробничої стратегії, традиційно вважають [19]:

- кількість продукції, яку необхідно виробити згідно з попитом на ринку;
- види та розміри виготовлення, що впливають із конкретних обсягів;
- взаємозв'язок обсягів виготовлення від ємності ринків;
- взаємозв'язок ємності ринків від вартості та якості продукції або послуг;
- нерозуміння між вимогами ринку до основних характеристик товарів та можливостей конкретних процесів виробництва для задоволення попиту.

Фінансова стратегія підприємства – це стратегія, яка збудована на виборі джерел та підвищення ефективності їхньої обсягу залежно від термінів, цілей та масштабів заходів прогнозованого формування та діяльності [5]. Комплексні стратегічні рішення у галузі маркетингу, техніці, соціальній та організаційній галузях, конкретних та обмежених у часі для досягнення конкретних цілей, є базою проекту продажу потенціалу формування підприємства за умовою відповідного фінансування. Певний проект формування підприємства, пов'язаний із джерелом фінансування, є інвестиційний проект.

Глобальний економічний спад, що все більше впливає на українську економіку, вкотре свідчить про актуальність з'ясування акценту соціально-економічного державотворення у сфері вітчизняного виготовлення та його ядра вітчизняних підприємницьких структур і підприємств, оскільки вони гарантують продовольчу безпеку держави.

Таким чином, реалізація антикризових заходів не заперечує необхідності створення стратегії перспективної політики економічного зростання вітчизняних підприємств. При цьому сьогоднішня глобальна економічна криза в силу своєї специфіки значно ускладнює і без того не простий механізм формування та продажу стратегії перспективної політики економічного зростання вітчизняних підприємств,

які значною мірою втратили свій виробничий потенціал та конкурентоспроможність на ринку [5].

Вирішення проблеми створення стратегії перспективної політики економічного зростання вітчизняних підприємницьких структур, керівництва інвестиційними комплексами, створення інвестиційної інфраструктури та забезпечення інвестиційних процесів не можна поза реаліями та тенденціями сьогоденного світу, без аналізу процесів глобалізації глобальної економіки [6]. Крім того, вирішення цієї проблеми не можливе без детального дослідження методологічних засад створення стратегії перспективної політики економічного зростання вітчизняних підприємств.

Розвиток сукупної стратегії підприємницької структури у механізмі стратегічного керівництва за допомогою створення набору приватних стратегій зумовлено насамперед масштабом підприємницької структури, різноманіттям типів роботи структурних одиниць, складною системою взаємних зв'язків [6].

Конкурентні стратегії вітчизняних підприємницьких структур насамперед мають відповідати досягнутому рівню їх формування, ресурсному забезпеченню, потенціалу їх конкурентоспроможності та конкретизуватися відповідно до змін зовнішнього середовища та ризиків, пов'язаних зі специфікою роботи вітчизняних підприємств (кліматичними умовами). Виходячи з такої та проведеної нами оцінки потенціалу конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на місцевому ринку продукції за методом заснованим на теорії продуктивної конкуренції, ми пропонуємо використання трьох типів конкурентних стратегій, відповідно до ступеня інтегрованого показника потенціалу конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що поєднує п'ять синтетичних показників та надає ймовірність визначити його конкурентні переваги, визначити відповідність стратегічних намірів потенціалу підприємницької структури та умов бізнес-середовища, на яких, у свою чергу базуються конкурентні стратегії та визначається місце підприємства на ринку – це конкурентна стратегія виживання, формування та вдосконалення [4].

Виділимо більш детально механізм створення методологічних засад створення стратегії можливої інвестиційної політики економічного зростання вітчизняних підприємницьких структур.

При вирішенні першого наукового завдання дослідження теоретико-методологічних засад удосконалення стратегій інвестування у фінансових системах головна увага має приділятися питанням [18]:

- дослідження методологічних принципів створення стратегії інвестування фінансових систем;
- визначення основних тенденцій стратегічного інвестиційного створення вітчизняних підприємств та структур за доби глобалізації економіки;
- визначення проблеми довготривалого економічного зростання вітчизняних підприємств та структур та визначення шляхів їх вирішення.

При вирішенні другого наукового завдання аналізу перспектив стратегічного інвестиційного формування вітчизняними підприємницькими структурами головну увагу мають приділити:

- дослідженню методичних основ аналізу, методів оцінки, моделювання та планування інвестиційної роботи вітчизняних підприємств та підприємницьких структур у фінансових системах;
- дослідженню впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на перспективи стратегічного інвестиційного вітчизняних підприємницьких структур;
- моделювання інвестиційних сценаріїв перспективного формування вітчизняних підприємницьких структур.

Ухвалення рішення щодо створення стратегічного потенціалу успіху підприємства у складі підприємницької структури ґрунтується на визначенні його відповідності прийнятим стратегічним цілям. У процесі перевірки стратегічного потенціалу успіху (за обсягом та складом) на відповідність стратегічним цілям підприємницької структури визначаються методи формування відповідного стратегічного потенціалу успіху [16]:

- невідповідність цілям передбачає створення нового стратегічного потенціалу успіху;
- відповідність цілям означає можливість використання існуючого стратегічного потенціалу успіху.

Професійна роль людини має зміст, права, відповідальність, соціальний статус та престиж. Ця властивість професійної ролі використовується керівництвом для гармонізації відносин в соціально-виробничій сфері, яка досягається зміною параметрів виконуваної ролі [19]:

- можливість втрати існуючого соціального статусу людини в результаті звільнення примушує її ставитися до своїх обов'язків відповідальніше;

- робота по будівництву комунікацій (створення неформальної атмосфери в колективі, що сприяє розкриттю особистості, зростанню поваги та довіри серед співробітників);

- пропаганди та агітації (розповсюдження та пояснення стратегії в галузі економіки, суспільного життя, формування світогляду та принципів);

- власного прикладу (керівник є лідером та прикладом у роботі, освіті, поведінці та відносинах з оточуючими);

- умов підприємницької структури (формування бажаної культури).

Також на механізм стратегічного розвитку вітчизняних підприємницьких структур впливають бізнес-процеси. Бізнес-процес – це набір бізнес – операцій, серія внутрішніх дій, які починаються декількох заходів і мають завершитися створенням продуктів, необхідних замовнику (замовник – як кінцевий споживач, так і підрозділ підприємницької структури, або просто конкретний працівник).

Позаяк бізнес-процеси – це робочі процеси, вони мають свої межі, іншими словами, тобто початок і кінець. Будь який окремих процес має ці межі – вони встановлюються початковими або первинними входами, з яких він починається (рис. 4). Ці входи відкриваються основними постачальниками процесів. Ресурси або ресурси процесу можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими, інформаційними [6].

Немає жорстких і простих правил щодо того, як широко чи вузько слід описувати процеси, і підприємства можуть навіть описувати подібні процеси по-різному.

Щоб вітчизняні підприємства та підприємницькі структури продовжували розвиватися, необхідно постійно вдосконалювати бізнес-процеси та розширювати

асортимент послуг та продуктів. Це пов'язано з лояльністю клієнтів і налагодженим механізмом роботи, звичайно і з урахуванням фінансових показників, можливо якісне підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств та зміцнення організаційно-економічного механізму підприємств, що дозволить підвищити міцність її конкурентоспроможність на ринку.

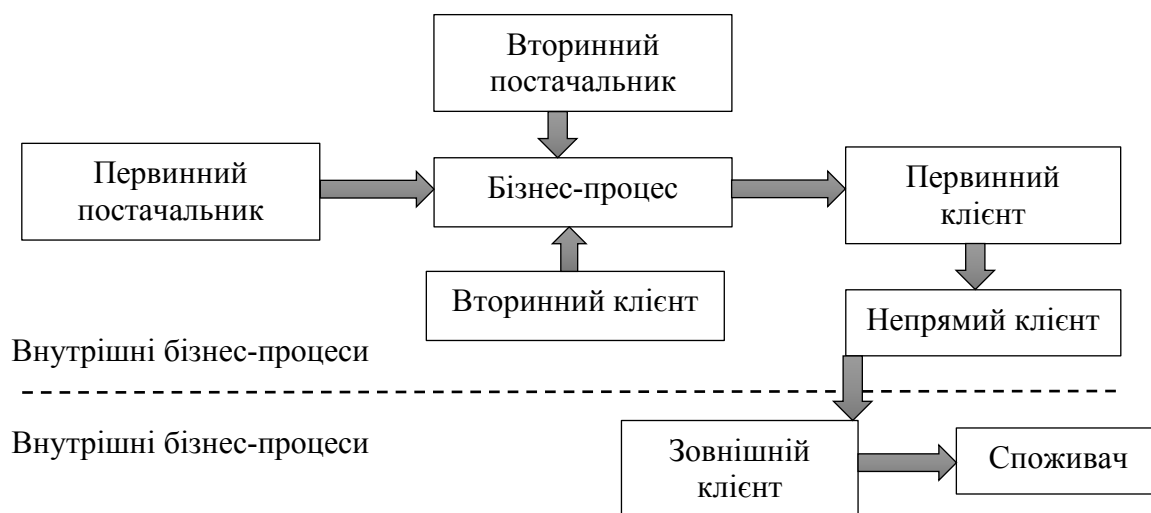


Рис. 4. Межі бізнес-процесів вітчизняних підприємств

Для того, щоб забезпечити ефективну діяльність вітчизняних підприємницьких структур потрібно, щоб відбувався постійних запуск нових послуг або продуктів. Основною рушійною силою, що впливає на це – є клієнти, а також бізнес-процеси вітчизняних підприємств. Саме за допомогою технологічних, організаційних, економічних та соціальних засобів і відбуваються зміни як всередині компанії так і зовні. Для того, щоб ці заходи були успішними потрібно підґрунтя для їх реалізації, а саме ресурсна складова. Саме завдяки наявності необхідної кількості ресурсів та швидкості взаємодії елементів і залежить наскільки швидко відбуваються зміни та який ефект вони принесуть [4].

Основним інструментом ефективного управління вітчизняних підприємницьких структур є управління якістю в цілому відповідність поведінки системи управління конкретній ситуації, що дозволяє компанії бути впевненою дотримуватись швидких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Якість управління

залежить від статистичної та динамічної характеристики системи керування, тобто від її побудови та функціонування.

Виходячи з того, що ефективність діяльності залежить від якості управлінських рішень, ефективні інструменти управління підприємством повинні включати функції управління, на основі яких провідні спеціалісти апарату управління складають плани розвитку підприємства та здійснюють прогнозування його діяльності. На цьому етапі відбувається формування завдань і визначення стратегій розвитку підприємства, створює орієнтир для його подальшої діяльності.

Інструменти підвищення результативності та ефективності вітчизняних підприємницьких структур наведено на рис. 5 [20].

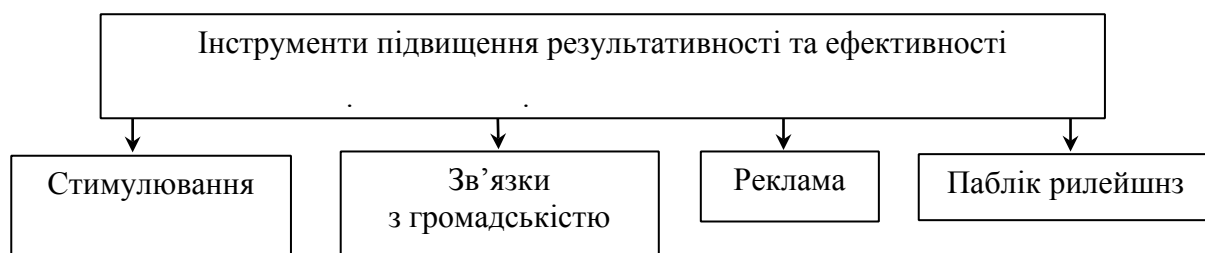


Рис. 5. Інструменти підвищення результативності та ефективності вітчизняних підприємницьких структур

Під стимулюванням на вітчизняних підприємницьких структурах слід розуміти використання короткострокових стимулів для збільшення обсягів продажу товарів. Такі стимули, як купони, подарунки, знижки, конкурси, демонстрації, спрямовані на споживачів, а також стимули збуту, відпускні ціни – для посередників. Важливим кроком на шляху до успіху в бізнесі вітчизняних підприємств є формування паблік рилейшнз, які спрямовані на створення іміджу товару чи компанії іншими засобами, крім платної реклами.

Зв'язки з громадськістю вітчизняних підприємств та підприємницьких структур орієнтовані на споживачів, працівників, представників громад. Їхня мета – створити хорошу репутацію і за потреби зменшити шкоду, завдану поганою репутацією. Для розширення контингенту клієнтів можна використовувати рекламу та пропаганду.

Реклама передбачає надання інформації про розташування магазинів, пропоновані продукти, продаж товарів за спеціальними знижками, товарів за зниженими цінами, знижки і т.д. [8].

Ефективна виробничо-комерційна діяльність вітчизняних підприємницьких структур не можлива без застосування сучасних методів управління. Керівництво вітчизняних підприємницьких структур особливого значення має надавати розробці ділової стратегії розвитку виробництва, здатної забезпечити стабільний довготерміновий прибуток.

Щоденно на вітчизняних підприємницьких структурах має аналізуватися відповідність основних управлінських та технологічних процесів внутрішнім планам підприємств. Таким чином, вітчизняні підприємницькі структури повинні здійснювати стратегію Максi-Мiнi, тобто використовувати свою конкурентну силу більшою мірою для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання.

Таким чином, підприємницькі структури, які володіють стратегією і які впроваджують стратегічне управління, завжди мають можливість здійснювати послідовно та системно у власному підприємстві, у тому числі й у конкурентному динамічному ринковому середовищі в цілому, що збільшує можливість досягнення ними поставленої мети. Тому використання вітчизняними підприємницькими структурами стратегічного керівництва в Україні є неупередженим, потрібним процесом у сфері організації керівництва бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких компаній та структур адекватно реагувати на непередбачувані зміни та сприяє обґрунтованому, узгодженому рішенню як поточних, так і стратегічних недоліків, так як стратегічне управління у певний момент ідентифікує, як підприємницька структура має діяти у сучасних умовах, щоб досягти бажаного завдання у майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься. В основу такого процесу необхідно покласти іноземний досвід у сфері стратегічного керівництва та забезпечити креативний підхід, з урахуванням специфічних умов формування економіки України.

Список використаних джерел

1. Ансофф І. І. Нова корпоративна стратегія. Київ: Знання, 2017. 214 с.
2. Ансофф І. І. Стратегічне управління. Київ: Знання, 2016. 274 с.
3. Анкер А.Д. Стратегічне ринкове управління. Бізнес-стратегії для успішного менеджменту. / переклад з англ. за ред. Ю.М. Каптуревський. Київ: Лібра, 2017. 302 с.
4. Барінов В.А. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. Київ: Знання, 2015. 309 с.
5. Боумен К. Стратегія на практиці. / пер з англ.К. Боумен. Київ: Вища школа, 2017. 195 с.
6. Бізнес процеси. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/biznes-procesi>
7. Бланк І.А. Торговий менеджмент. Київ: УФІМБ, 2017. 315 с.
8. Бурцев В.В. Збутова і маркетингова діяльність. Київ: УФІМБ, 2019. 415 с.
9. Василенко В.О. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 396 с.
10. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: Вища шк., 2016. 327 с.
11. Експрес-діагностика підприємства. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/osnovni-etapi-nashoi-roboti/>
12. Кайлюк Є. М. К15 Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ЮНИТИ, 2015. – 381 с.
13. Канаян К. Р. Мерчандайзинг. Київ: Знання, 2015. 394 с.
14. Москвітіна Т.Д. Черепов В.В. Комерційні зв'язки торговельного підприємства. Київ: Знання, 2015. 542 с.
15. Мироненко Ю.Д., Тереханов А.К. Оптимальне співвідношення підсистем стратегічного та оперативного управління. *Корпоративні системи*. 2014. № 6. С. 5-9.
16. Облой К. Стратегія успішної компанії. Київ: Знання, 2014. 322 с.
17. Слепцов С.А. Створення управлінської інформаційної системи. *Корпоративні системи*. 2013. № 5. С. 11-12.
18. Хміль Т.М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Харків: ІНЖЕК, 2014. 136 с.
19. Черненко М. Проблеми управління українськими підприємствами. *Корпоративні системи*. 2014. № 4. С. 20-24.
20. Шляхи вдосконалення маркетингової діяльності підприємства та розробка напрямків підвищення ефективності управління. URL: <http://5fan.ru/wievjob.php?id=38551>

Т. Остапенко

О. Кубецька

О. Сидоров

УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ БІЗНЕС-СТРУКТУР В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Основні засоби є основою матеріально-технічної бази підприємств, що займаються виробництвом продукції, робіт, послуг (виробництвом машинобудівельного обладнання, кольорових металів, товарів народного споживання, металообробкою тощо). Через їх тривале та інтенсивне використання, основні засоби, зношуючись, втрачають свою вартість, що впливає на показники фінансового стану підприємства. Негативний вплив на фінансовий стан українських підприємств здійснює інфляція. Негативний вплив на фінансовий стан українських підприємств останнім часом також здійснила війна з Росією на території України, внаслідок якої частина основних засобів виробничих підприємств була знищена. Щоб урятувати бізнес від обстрілів (від знищення активної частини основних засобів) та відновити виробництво, переносяться потужності заводів та інших виробничо-збутових підприємств у близьке зарубіжжя або у відносно безпечні регіони України (Закарпатську, Івано-Франківську, Львівську, Тернопільську, Хмельницьку, Чернівецьку, Вінницьку, Волинську, Рівненську області) Виробництво на «новому виробничому майданчику» потребує певного періоду часу для його запуску (1-2 місяці або більше) [1; 2].

Незважаючи на державну підтримку (відтермінуванням сплати податків, кредитування під 0%, програму евакуації підприємств із зони військових дій та інші пільги) [3], підприємства продовжують вдаватися до ряду інших заходів підтримки. Тож, несприятлива обстановка в Україні зумовила необхідність пошуку заходів підтримки критичних точок (ділянок) виробництва та розробки методичних рекомендацій, програм підтримки чи то розробки практичних кроків для повноцінного захисту майна (основних засобів), безперебійного виробництва тощо.

Теоретичні та практичні аспекти управління основними засобами висвітлювали у своїх наукових працях наступні українські вчені: В. Покиньчереда, М. Сірик, О. Радева, Н. Єршова, Н. Колісник, М. Тюріна, І. Геращенко, Я. Удовиченко, Ю. Яшан, І. Поповиченко, О. Линник, І. Терлецька, А. Кущик, О. Фальченко та інші. Аналіз публікацій показав, що важлива роль у дослідженнях відводиться обліково-аналітичним аспектам основних засобів. При цьому аналіз стану економіки України, економіки підприємств, широкомасштабні воєнні дії та території України, викликають необхідність напрацювання єдиного методичного супроводу щодо підвищення ефективності використання основних засобів – розробки практичних кроків для повноцінного захисту майна (основних засобів), за умови зупинки виробництва.

Численні економічні проблеми, вирішення яких зорієнтоване на здобуття кращих показників ефективності виробництва: зростання обсягів виробництва, зростання продуктивності праці, зниження собівартості, зменшення капіталовкладень, зростання прибутку тощо, в тому числі забезпечуються вірно обраною оцінкою засобів й поліпшенням їх використання.

На діяльність будь-якого господарюючого суб'єкта сильно впливає рівень ефективності основних засобів. Проблема підвищення ефективності використання основних засобів є дуже важливою для будь-якого підприємства. Неefективне їх використання призводить до скорочення обсягів виробництва і реалізації, яка в свою чергу зменшує доходи підприємства, і відповідно, відбивається на прибутку.

Ефективність основних засобів можна оцінити за допомогою розрахунку та вивчення у динаміці фондівіддачі, рентабельності засобів, їх окупності. Критерієм ефективності використання основних засобів є віддача коштів, що вкладені в основні засоби підприємства.

Щоб підприємству збільшити свої доходи і рентабельність, необхідно підвищити рівень корисного використання основних засобів. Необхідно постійно вдосконалювати умови кращого використання засобів. Ефективне використання

основних засобів безпосередньо зумовлене готовності підприємства змінюватися. Фактично всі пропозиції по збільшенню рентабельності вимагають багато витрат і часу на їх впровадження. Але це швидко окупається, тільки за умови, що всі нововведення дотримуються в своєму первісному вигляді.

На практиці сучасне підприємство може скористатися наступними основними шляхами підвищення ефективності використання основних фондів:

1. Технічні шляхи. Даний напрямок передбачає реконструкцію будівель, модернізацію використовуваного обладнання, поліпшення якості експлуатації техніки, підвищення кваліфікації виробничого персоналу. Ця група методів також включає упущену вигоду в разі несвоєчасної заміни обладнання або через придбання застарілої техніки.

2. Організаційні шляхи (способи), пов'язані з більш чітким управлінням виробництвом, виявленням мало завантаженого обладнання або приміщень, реалізацією надлишків основних фондів, розширенням обсягу виробництва та наявної виробничої площі. Крім того, підприємство може застосовувати сучасну оргтехніку, що дозволяє в реальному режимі часу враховувати рух продукції в розрізі кожної інвентарної одиниці основних фондів.

3. Економічні шляхи мають на увазі застосування різних методів стимулювання персоналу та суб'єктів господарювання. Так, не використовуване устаткування можна тимчасово здавати в оренду, консервувати ті основні фонди, які не плануються до використання на найближчу перспективу. Для працівників, які досягли високої продуктивності техніки, може бути передбачена прогресивна шкала матеріальної мотивації.

Серед шляхів підвищення ефективності використання основних засобів також наступні:

1. Зміна морально застарілих видів устаткування на нові.
2. Постійне підвищення кваліфікації окремих категорій виробничого персоналу.

3. Своєчасність оновлення активної частини основних фондів, що дозволяє не допустити надмірний моральний і фізичний знос.

4. Підвищення раціональності в спеціалізації і кооперуванні цехів або ділянок, завдяки чому забезпечується повне завантаження устаткування, скорочуються маршрути переміщення і час очікування запасів [4–6].

Підвищення ефективності використання основних фондів можливе на основі наступного: підвищення рівня кваліфікації обслуговуючого персоналу з метою мінімізації простоїв та часу ремонту обладнання; економічного стимулювання працівників за дбайливе ставлення та використання засобів тощо[4].

Основними шляхами підвищення ефективності використання засобів управлінням обирається скорочення простоїв засобів, оновлення старих засобів, впровадження новітніх технологій у виробництво, техніки, її рівномірне завантаження, залучення для обслуговування техніки висококваліфікованого персоналу, вдосконалюється організація й управління виробничими процесами. Для найефективнішого використання основних засобів необхідно регулярно проводити їх переоцінку та інвентаризацію та знати їх реальну вартість.

Одним із заходів сприяння ефективного використання основних засобів, вважається регулярний їх аналіз, що допомагає забезпечити оцінку технічного стану та в кінцевому підсумку дозволяє виявити об'єкти, що потребують ремонту, модернізації, реконструкції, списання і т. п., та дає можливість встановлення резервів чи то шляхів забезпечення ефективного використання засобів, та оптимізації їх складу і структури.

На рис. 1 представлені шляхи підвищення ефективності використання основних засобів господарських структур (суб'єктів), що передбачають їх поділ на ті, що не вимагають капітальних вкладень (мають проводитися систематично, це забезпечить їх більш раціональне використання та забезпечить якісніше й ефективніше вироблення продукції) та ті, що потребують здійснення

капітальних та фінансових вкладень. Якщо у підприємства виникли суттєві проблеми в складі й структурі засобів, це вимагає капітальних вкладень і, при цьому, підприємство може використовувати для цього власні та залучені кошти.

Підвищення ефективності використання основних засобів дозволяє конкурувати з іншими компаніями. Підвищення ефективності використання основних засобів (устаткування, обладнання) передбачає комплексний підхід. У процесі має здійснюватися робота не лише з основними засобами (устаткуванням, обладнанням), а й із співробітниками. Скорочення, підвищення мотивації, перекваліфікація – це надає непрямий позитивний вплив на експлуатацію засобів.

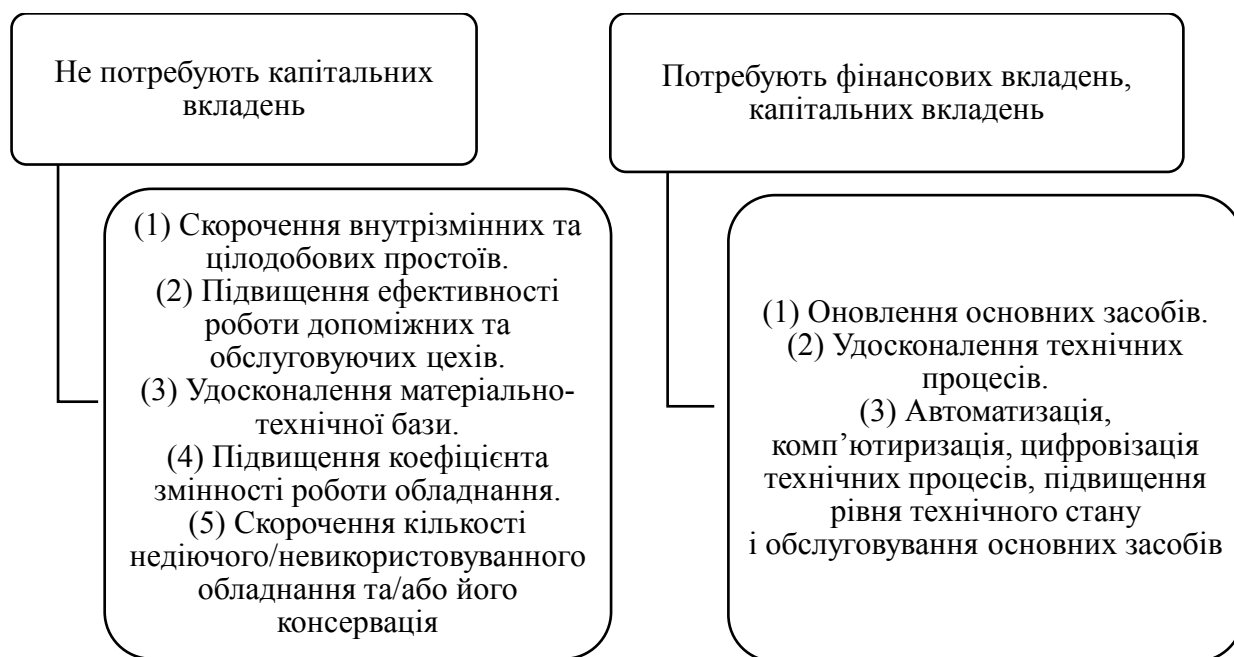


Рис. 1. Базові шляхи підвищення ефективності використання основних засобів [4-6]

Розглянемо окремі способи (шляхи) підвищення ефективності використання основних засобів з позиції механізму їх застосування (впровадження), позитивних ефектів:

1. Збільшення коефіцієнта змінності. Ціль роботодавця – досягнення 100% використання основних фондів. Досягається це шляхом дво- або тризмінної роботи. Наприклад, у першу зміну робітник виконує основну роботу, у нічну

зміну виходить інший співробітник, який виконує вантажно-розвантажувальні роботи. Таким шляхом досягається безперервне виробництво.

2. Звільнення від непотрібного устаткування. Менеджеру важливо проаналізувати всі об'єкти основних засобів і залишити лише обладнання, яке дійсно експлуатується. Засоби, які використовуються рідко, серйозно позначаються на добробуті компанії, особливо якщо їх багато. Оптимальний вихід – їх продаж або своєчасна консервація.

3. Збільшення концентрації основних засобів, комбінування виробництва. Потрібно для зменшення використовуваної площі та, як наслідок, зниження плати за оренду. Застосування менших потужностей дозволить знизити базу оподаткування, підвищити вироблення продукції з одиниці площі.

4. Купівля сучасних основних засобів, заходи щодо модернізації. Сучасне устаткування забезпечить зменшення витрат, виключить простої. Це потрібно для підвищення обсягів вироблення, зменшення собівартості продукції, підвищення її якості.

5. Затвердження адекватного плану ремонтних робіт. Регулярний плановий та капітальний ремонт дозволяє знизити простої об'єктів. Новий підхід до ремонтних робіт може включати організацію власної ремонтної служби компанії, що забезпечить своєчасне і недороге технічне обслуговування.

6. Підвищення рівня кваліфікації обслуговуючого персоналу. Обов'язкова складова модернізації основних засобів. Потрібна для збільшення вироблення, якісної зміни продукції. Навчений персонал – це повноцінна експлуатація обладнання на максимумі можливостей.

7. Регулярне оновлення основних засобів. Моральне та фізичне зношування обладнання унеможливорює конкурентну боротьбу з іншими компаніями. Сучасні засоби, зазвичай, дозволяють економити електроенергію, забезпечують безвідходне виробництво.

8. Підвищення якості підготовки матеріалів та сировини. Забезпечує економію ресурсів та скорочує час на підготовку. Деякі з методів: запровадження рекламаций на неякісну сировину, оптимізація процесів транспортування.

9. Збільшення рівня механізації та автоматизації виробництва. Витрати на персонал є головним джерелом витрат підприємства. Автоматизація дозволяє скоротити кількість працівників. Це дозволяє не лише скоротити витрати на виплату зарплат, а й знизити витрати за внесками ЄСВ.

10. Збільшення якості вихідної сировини. Чим якісніша сировина, тим більший вихід продукції. Отже, збільшується і фондвіддача.

11. Впровадження на підприємстві зарубіжних досягнень. Основна характеристика сучасних виробничих розробок – максимальна економія та збереження якості виробів. Використання їх на підприємстві означає одноразові витрати та зменшення витрат надалі. Сучасні потужності спрямовані на безвідходне виробництво, що додатково зменшує витрати.

Вибір конкретного способу поліпшення залежить від типу та сфери виробництва, поточного стану підприємства.

Розглянемо консервацію основних засобів, зокрема машин, що використовуються в торгівельній діяльності та є зайвими через тимчасове зупинення діяльності. Консервація засобів дозволить зберегти їх основні характеристики, необхідні для експлуатації надалі. Так як при консервації припиняється використання об'єктів основних засобів, слід вжити додаткові заходи для їх підтримки у справному стані, обмежити доступ сторонніх осіб до об'єктів або розмістити основні засоби у спеціально відведеному для зберігання місці (рис. 2).

Для визначення доцільності консервації проводиться порівняння витрат за двома варіантами: при консервації (варіант 1) та при підготовці засобів до експлуатації після зберігання у незаконсервованому стані (варіант 2). Традиційно, таке порівняння дає більші витрати на консервацію (переведення об'єктів основних засобів у тимчасове невикористання) ніж на зберіганні основних засобів без консервації. Однак переведення об'єктів основних засобів на консервацію дозволяє не нараховувати амортизацію на дані основні засоби, в результаті в собівартості за елементом витрат «Амортизаційні

відрахування» отримується економія. Переведення об'єктів основних засобів дозволяє досягти ефекту через збереження майна підприємства для подальшого використання. Таким чином, вибір має робитися на користь варіанта з переведенням зайвих/невикористовуваних основних засобів на консервацію.

Процедура консервації основних засобів (на прикладі машин торговельного призначення)

Консервація передбачає складання таких документів: заявка на переведення об'єктів основних засобів на консервацію; наказ керівника про створення комісії з переведення об'єктів основних засобів на консервацію; наказ про проведення інвентаризації; інвентаризаційний опис основних засобів; порівнювальну відомість результатів інвентаризації основних засобів; акт економічної доцільності консервації об'єкта основних засобів; Висновок про консервацію об'єкта основних засобів; наказ керівника про переведення об'єкта основних засобів на консервацію; акт про переведення об'єкта основних засобів на консервацію; інвентарна картка обліку об'єкта основних засобів

Витрати на консервацію основних фондів включають: перевезення до місця зберігання; ремонт та технічне обслуговування перед консервацією, та передпускове обслуговування перед виведенням з консервації; утримання місць стоянки, зберігання протягом періоду консервації

При консервації торговельних машин виконуються такі роботи: мийка машин; очищення від бруду; зачищення від іржі, протирання і покривання шаром консерваційного мастила та фарбування пошкодженим поверхонь деталей; ремонт, злив мастил, промивання та заправка свіжими мастилами

При консервації об'єкти основних засобів можуть зберігатися в приміщенні гаражу автотранспортного цеху, залишатися на майстерній ділянці чи переміщені у інші приміщенні/територію

**Рис. 2. Процедура консервації основних засобів
(на прикладі машин торговельного призначення)**

Розроблено автором з використанням джерел: [7, 8]

Тож, в якості висновків та пропозицій слід наголосити на наступному:

1) при виборі шляхів підвищення ефективності використання засобів слід виходити з можливостей підприємства та обирати ті із них, які або не вимагають капітальних вкладень, або потребують здійснення капітальних вкладень;

2) при виборі шляхів підвищення ефективності використання засобів слід керуватися завданнями подальшого існування підприємства (вибором «зупинка діяльності (вимушений простій)» або «подальша діяльність (безперебійне виробництво)»);

2) релокація бізнесу на Західну Україну чи близьке зарубіжжя є новим заходом збереження основних засобів та відновлення виробництва, який може відбуватися безкоштовно, тобто за рахунок держави та/або власним коштом, тобто потребує понесення додаткових витрат (витрат з переміщення персоналу та основних засобів, витрат з закупівлі чи оренди приміщень, площ чи інших територій як виробничої платформи), організаційних дій (оформлення законного перебування бізнесу та персоналу за кордоном; підбору нового персоналу, пошуку нових каналів постачання сировини, у зв'язку з руйнацією звичних логістичних каналів) і т.і.;

3) оскільки релокація бізнесу і основних засобів потребує певного періоду часу для їх запуску (1-2 місяці або й більше), актуальним має стати скорочення кількості недіючого/невикористовуваного обладнання та/або його консервація;

4) зміна локації бізнесу та виробничого обладнання (інших основних засобів), скоротить простой засобів, зумовить потребу оновлення старих засобів, необхідність впровадження нової техніки, оновлення організації й управління виробничими процесами;

5) для найефективнішого використання основних засобів необхідно регулярно проводити їх аналіз, переоцінку, інвентаризацію та знати їх реальну вартість (з метою контролю показників ефективності діяльності підприємства та ефективності використання основних засобів);

6) переведення об'єктів основних засобів на консервацію дозволить не нараховувати амортизацію на основні засоби, в результаті за елементом витрат «Амортизаційні відрахування» буде отримано економію. Переведення об'єктів основних засобів на консервацію дозволить досягти ефекту через збереження майна підприємства для подальшого використання.

Список використаних джерел:

1. Шевчук С. Экономика привыкает к военному времени. Заместитель главы НБУ Сергей Николайчук о падении ВВП, помощи партнеров и украинском «плане Маршалла». URL: <https://forbes.ua/inside/ekonomika-zvikaet-do-voennogo-chasu-zastupnik-golovi-nbu-sergiy-nikolaychuk-pro-padinnya-vvp-dopomogu-partneriv-ta-ukrainskiy-plan-marshalla-18032022-4800>.
2. Аграрний фронт: бізнес готується до війни з Росією. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/954-agrarniy-front-biznes-gotuyetsya-do-viyini-z-rosiyeyu>.
3. Сім державних програм для підтримки бізнесу у воєнний час. URL: <https://forbes.ua/inside/nizkie-nalogi-kreditovanie-pod-0-i-relokatsiya-na-zapadnuyu-ukrainu-sem-gosudarstvennykh-programm-dlya-podderzhki-biznesa-v-voennoe-vremya-19032022-4825>.
4. Слець О. П., Лось А. П. Шляхи підвищення ефективності використання основних засобів підприємства. URL: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/elets_2.htm.
5. Калініченко О. В., Плотник О. Д. Економіка підприємства. Практикум: навч. посібн. Київ : Кондор, 2012.
6. Поповиченко, І. В., Спірідінова, К. О., Загустіна, А. Є. Основні напрями підвищення ефективності використання основних фондів в сучасних умовах господарювання. Економічний простір. Вип. 145. С. 149–159. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/110>.
7. Основні засоби на консервації. ПОДАТКИ & БУХОБЛІК. 2015. № 31. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2015/april/issue-31/article-7288.html>.
8. Консервуємо основні засоби: рецепт покроковий. НОВИЙ БЮДЖЕТНИЙ ОБЛІК. 2018. № 2. URL: <https://ibuhgalter.net/material/353/7879>.

Т. Павлова

Р. Павлов

А. Лемберг

ПОЗИТИВНІ МОРАЛЬНІ ЕМОЦІЇ ТА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЕКОНОМІЧНИМИ АГЕНТАМИ

Протягом останніх двох десятиліть значною мірою посилюється науковий інтерес до теми емоцій у філософії [3; 4; 32; 33; 44; 45 та ін.], економіці [1; 2; 14; 17; 22; 28 та ін.], нейронауках [8; 13; 31; 39; 40; 54 та ін.], психології [11; 15; 21; 23; 29; 38 та ін.], соціології [9; 12; 18; 48; 51; 53 та ін.]. Емоції відіграють найважливішу роль у переговорних процесах і співпраці між окремими або інституційними партнерами (споживачі, підприємства, співробітники), впливають на прийняття індивідуальних і колективних рішень, особливо в умовах ризику та невизначеності, наприклад при купівлі фінансових активів [5; 42; 49] та вкладенні в стартапи [43], а також мають місце у щоденній споживчій діяльності (схильності та звички) і трудових відносинах (продуктивність праці, креативність, корпоративна культура, стрес) [27]. У цілому позитивні моральні емоції можуть чинити вирішальний вплив на дотримання суспільних норм й інтересів економічних агентів (чесність, альтруїзм, взаємність, шляхетність, справедливість), довіру між суб'єктами підприємницької діяльності. У деяких наукових працях із психології емоцій [20; 29] наголошено на тому, що моральний процес прийняття рішень передбачає дотримання суспільних норм і є результатом не лише раціональної моделі поведінки – це інтуїтивний емоційний процес, який діє в тандемі з когнітивними усвідомленими процесами в контексті модулювання морального прийняття рішень.

Метою роботи є визначення характерних особливостей впливу позитивних моральних емоцій шляхетності, подяки, захоплення та емпатії на процес прийняття управлінських фінансово-економічних рішень у ситуаціях соціальних взаємодій економічних агентів.

Емоції з негативною валентністю досліджують багато науковців, а позитивним емоціям, зокрема таким як радість, любов, захоплення, в науковій літературі

приділено недостатньо уваги. Щодо емоцій із позитивною валентністю, то розрізняють самосвідомі (насамперед шляхетність) та емоції оцінки інших (подяка та захоплення).

Шляхетність ініціюється позитивними міжособистісними подіями, які мають відношення до особистості. Отже, шляхетність можна розглядати як «проти-лежність» емоції сорому, яка відчувається, коли індивід вважає, що він не зміг задовольнити ідеальне уявлення про себе в очах інших. Емоція ж шляхетності, навпаки, відчувається, коли людина вважає, що вона виправдала таке ідеальне уявлення про себе з боку оточуючих.

У роботі [37] шляхетність визначено як емоцію, що виникає, коли особистість усвідомлює власну відповідальність за прийняття цінної в соціальному відношенні поведінки або ж коли вона високо оцінюється в соціальному плані з боку інших. Шляхетність заохочує таку поведінку, яка відповідає особливо цінним соціальним нормам. Таке заохочення здійснюється під час очікування появи емоції шляхетності, яка є приємною для переживання.

Оскільки емоція шляхетності заохочує не лише відповідати, а навіть вчиняти краще, ніж зобов'язують відповідні моральні норми (також перешкоджає спонуканню діяти аморально), вона охоплює відносно важливу функцію винагороди та зміцнення прихильності людей до встановлених моральних і соціальних норм [50].

Існує також тісний зв'язок між емоціями сорому та шляхетності щодо зазначених норм, тобто дотримання їх заохочується, а недотримання призводить до неформальних покарань [46]. Разом з емоціями провини, сорому або збентеження (у рамках розгляду їх позитивних аспектів) шляхетність буде свого роду прихованою винагородою, яка пов'язана з прийняттям і досягненням відповідної в моральному плані поведінки. Отже, розглянутий механізм винагороди може виявитися стимулом для прийняття цільової поведінки.

Слід зауважити, що необхідно відрізнити емоцію шляхетності від марнославства (бахвальство, зверхність). Марнославство можна визначити як присвоєння чужого досягнення [35] або перебільшення власного. Такий аспект емоції шляхетності певною мірою викликає занепокоєння. Дійсно, марнославство і зверхність, на

думку М. Левіса, є невідповідними з позицій позитивного змісту, оскільки індивіди, переживаючи такого роду емоції, нерідко можуть викривляти реальність (вигадувати її), виставляючи себе у вигідному світлі, що призводить до безлічі проблем у міжособистісних взаєминах [36].

Ще в другій половині XVIII ст. А. Сміт наголошував на важливій ролі подяки в соціальних відносинах. Подяка розглядається в «Теорії моральних почуттів» [6] як одна з основних соціальних емоцій, що дозволяє надати індивідам орієнтири для їх поглядів і моральної поведінки. Подяка також відіграє ключову роль у соціальному житті, оскільки сприяє більшій стабільності відносин у суспільстві. Незважаючи на такий ранній інтерес А. Сміта, лише деякі вчені-економісти та психологи до середини XX ст. приділили увагу дослідженню цієї емоції [38].

У статті [38] подяку визначено як емоцію з позитивною валентністю, яка відчувається, коли стороння людина вчинила або намагалася вчинити навмисну і добровільну дію, що приносить велику користь (грошове пожертвування, допомога) іншим та є цінністю (у тому числі для індивіда, який вчинив таку дію) без грошової компенсації (негайної) з боку особи, яка приймає таку допомогу. Слід розрізняти почуття обов'язку, яке, на відміну від емоції подяки, є неприємним. У даному випадку наголошується на зобов'язанні повернути борг, а також на страху потенційної нездатності погасити заборгованість. На думку авторів роботи [55], почуття обов'язку виникає через необхідність відшкодування особі, яка вчинила щось позитивне для нас, а це може призвести до зниження бажання допомагати.

Р. Еммонс та Ч. Крамплер [23] стверджують, що подяка сприяє зростанню особистого добробуту, зміцненню громадянської позиції та духовному задоволенню, оскільки дуже приємно переживати емоцію з позитивною валентністю. Емоція подяки виконує чотири просоціальні функції:

- 1) моральний «барометр»;
- 2) стимул до прямої позитивної взаємності;
- 3) стимул до непрямой позитивної взаємності;
- 4) «моральне підкріплення».

Подяку можна розглядати як емоційну реакцію, яка пов'язана зі сприйняттям того, що вигода будь-якого індивіда походить від дії іншої особи. Отже, у такому контексті забезпечується міра моральної оцінки («барометр») власної поведінки.

Друга просоціальна функція впливає з тенденції до дії емоції подяки. Мається на увазі форма позитивної взаємності («вчинити так само» з тим, хто є об'єктом нашої подяки). Тому коли ми відчуваємо подяку до людини, яка для нас здійснила добрий вчинок, виникає бажання віддячити їй, здійснивши на її користь просоціальну дію. Таким чином, емоція подяки виступає як «моральний рушій», заохочуючи індивідів виявляти позитивну взаємність. У роботі [52] подяку розглянуто як складову механізму емоційної альтруїстичної взаємності. У цьому відношенні емоція подяки в контексті сприяння процесу винагороди може трактуватися як повна протилежність емоції гніву, яка, у свою чергу, має тенденцію до покарання за недоречну в моральному та соціальному плані поведінку. Така тенденція до дії набуває особливого значення в соціальних відносинах. Емоція подяки (та само як провина і любов) відіграє ключову роль у побудові довірчих відносин між людьми (заохочує приймати поведінку, яка підтримує та зміцнює такого роду відносини), навіть коли вчинки у відповідь у рамках позитивної взаємності приносять короткострокові матеріальні витрати індивідам, які їх здійснюють [25]. Отже, емоція подяки може сприяти підтримці та зміцненню добрих відносин, які існують між людьми, і тим самим відігравати певну роль у формуванні мережевих структур та в рамках переговорних процесів економічних агентів.

Емоція подяки може також спонукати тих індивідів, які її відчувають, вчиняти просоціальні дії не лише на користь благодійника [38]. У такому разі може виникати непряма взаємність, коли особистість, переживаючи емоцію подяки (у зв'язку з просоціальною поведінкою благодійника), вирішує поводитися просоціально по відношенню до третьої особи.

Мотивуючи та заохочуючи благодійників (які є причиною виникнення емоції подяки в інших індивідів) бути знятими у своїй соціальній поведінці, емоція подяки виконує функцію «морального підкріплення». Це ситуація,

коли механізм винагороди запускається через переживання емоції подяки, дозволяючи (цілком можливо, завдяки емоції шляхетності) заохочувати благодійників продовжувати дотримуватися своєї соціально значущої поведінки. Таким чином, йдеться про механізм, який певною мірою є подібним до того, що має місце у випадку негативних моральних емоцій засудження інших – гнів має також просоціальний вплив на особу, яка стала причиною переживання такої емоції в інших.

Крім подяки, у групі емоцій похвали є й інші. Насамперед це захоплення, що максимально близько відповідає англійському слову «elevation» (піднесення, велич). У роботі [29] зазначено, що така емоція виникає, коли спостерігається прояв моральної краси, тобто моральна дія найвищого ступеня: наприклад, милосердя, благодійність, доброзичливість, порядність чи самопожертва. Також підкреслено, що захоплення значною мірою є протилежним емоції огиди, яка, у свою чергу, відчувається, коли спостерігається моральний занепад в інших осіб. Тенденцією до дії емоції захоплення виступає відчуття позитивної оцінки стосовно індивіда, що є причиною переживання цієї емоції. Однак, на відміну від емоції вдячності (тенденція до дії якої значною мірою сфокусована на благодійнику), тенденція до дії емоції захоплення може бути більш загальною та стосуватися бажання людини стати набагато кращою у моральному відношенні. Таким чином, емоція захоплення може привести до винагороди індивіда (яким захоплюються), проте в основному йдеться про намір прийняти високоморальну поведінку індивідом, який відчуває такого роду моральну емоцію. Це свідчить про здатність подяки, особливо захоплення, а також про здатність створювати механізми ланцюгових реакцій («спілловвер-ефекти» моральної поведінки), які можуть бути корисними для суспільства загалом.

У типології емоцій, запропонованій у публікації [29], виокремлено їх особливу групу – емоції, пов'язані із співпереживанням, що включає два відносно близьких види: емоції емпатії та симпатії. Історично емоція співпереживання, уперше з'явившись у науковій літературі, кваліфікувалася

у А. Сміта та Д. Юма як симпатія [6; 7]. Дж. Гайдт [29] підкреслює, що ці два науковці надали характеристику здатності людей переживати болочі відчуття, коли вони бачать страждання іншої людини, що нерідко спонукає індивідів допомагати тим, хто явно перебуває у скрутній ситуації. Безпосередньо опис емоції емпатії можна знайти вже у більш пізній науковій літературі – це поняття введено у 1909 р. Е. Тітченером як переклад німецького слова «*einfihlung*».

Ч. Батсон визначає емпатію як процес сприйняття подій із середини [10], а Дж. Гайдт [29] – як емоційний відгук на емоційний стан (становище) іншої особи, який узгоджується з емоційним станом (становищем) тієї іншої особи. Таким чином, емпатія – це здатність відчувати одну (декілька) емоцій на основі сприйняття однієї (декількох) подібних емоцій, які відчуває інша людина.

Емоції симпатії та емпатії є досить близькими, проте деякі вчені стверджують, що між ними є різниця. Так, у дослідженні [21] зазначено, що емоція симпатії сфокусована на почутті уваги до емоційного стану інших людей, але, на відміну від емпатії, не має глибокого переживання «чужих» емоцій.

Емпатія та симпатія (більшою мірою, ніж суто дискретні емоції) являють собою емоційні процеси, завдяки яким індивіди відчувають такі емоції, як гнів, смуток або радість, – залежно від емоцій, які переживають інші люди. Згідно з дослідженням [24] здатність виявляти емпатію потребує таких навичок:

- когнітивна здатність ставити себе на місце іншого;
- когнітивна здатність розпізнавати та відрізняти емоції, які відчуває інша людина;
- емоційна здатність особисто переживати широку гаму емоцій.

Емоції емпатії чи симпатії пов'язують зі сприйняттям страждання або смутку іншої людини незалежно від того, чи є вона близьким родичем або зовсім сторонньою особою. Такі моральні емоції часто спонукають людей, які їх відчувають, до надання допомоги, спроб розрадити та подібних дій, спрямованих на зменшення страждання інших. Отже, дані емоційні процеси відіграють найважливішу роль у соціальній та моральній поведінці, оскільки здатність індивідів виявляти емпатію обумовлює їх здатність дотримуватися соціальної поведінки

(наприклад, надавати допомогу людині, яка перебуває у скрутному становищі). На думку авторів роботи [15], емпатичні люди більшою мірою схильні відповідати співчуттям і переживанням на страждання інших індивідів, а також мають особливу схильність до прийняття просоціальної поведінки (грошові пожертвування на благодійність, присвячення часу на допомогу людям у скрутному становищі тощо). Однак емпатія відрізняється від того, що Дж. Гайдт [29] називає DAAD («distress at another's distress») – схильність індивіда засмучуватися, побачивши (почувши) інших людей у скрутному становищі. Це може спонукати осіб, які стикнулися зі стражданням інших людей, втекти та усунути замість того, щоб допомогти їм.

Ще одним важливим аспектом емоційного емпатичного процесу є певний зв'язок різних механізмів покарання та винагородження (які дістали розвитку в межах інших груп моральних емоцій) з підвищенням їх ефективності. Так, у роботі [50] стверджується, що емоція емпатії значною мірою є співставною з емоцією провини, і така здатність переживати емпатію сприятиме вчинкам і поведінці в контексті виправлення та компенсації з боку людини, яка відчувається винною. Більше того, на думку авторів публікації [15], психопати або деякі пацієнти, постраждалі від нещасних випадків (унаслідок чого завдано шкоди деяким ділянкам головного мозку), могли проявляти аморальну і таку асоціальну поведінку, як агресія, лише тому, що вони не в змозі прогнозувати емоції осуду (гнів, огиду, зневагу) з боку інших індивідів. Таким чином, відсутність емпатичних здібностей у цієї категорії людей не надає їм можливості:

- усвідомити шкоду, яку може бути завдано іншим (мається на увазі неможливість переживання емоцій провини або сорому);
- прогнозувати появу негативних емоцій (гнів, огида) в інших з активацією відповідних механізмів покарання.

У даному випадку спостерігається зв'язок емоції емпатії з негативними моральними емоціями (незалежно від того, є вони свідомими чи ні). Отже, емоція емпатії може співвідноситися з позитивними моральними емоціями. У роботі [34] подяка розглядається як повноцінна емпатична емоція. Дійсно, необхідно вміти визначати спрямованість вчинків, які здійснюються благодійником. Така здатність

може виявитися через емоційний процес емпатії. Крім того, благодійник може бути мотивований у власних діях, з одного боку, очікуванням (можливо навіть через емпатичний процес) появи в інших емоції подяки, а з іншого – переживання самим емоції шляхетності чи приємного відчуття «теплого світіння» («warm-glow giving») у результаті здійснення просоціального вчинка.

Інтерес наукової спільноти, зокрема економістів, до емоцій та їх впливу на поведінку економічних агентів потребує розроблення і подальшого розвитку багатьох методів для одержання емпіричних даних. Як правило, дослідники намагаються спостерігати й аналізувати вплив однієї чи кількох конкретних емоцій у найбільш нейтральному контексті. Однією з найважливіших цілей експериментальних процедур є пошук відповіді на такі запитання:

- 1) у який спосіб здійснювати індукцію досліджуваних дискретних емоцій?
- 2) у який спосіб виміряти появу даних емоцій в учасників експериментів?

У рамках дослідження афектів та емоцій психологи й економісти розробили методи, за допомогою яких можна у штучних лабораторних умовах викликати в людей появу певного афективного чи емоційного стану. Застосування методів, заснованих на перегляді фільмів (фото), може привести до бажаного емоційного стану. Наприклад, розважальний / смішний уривок фільму може викликати в учасників експерименту піднесений настрій, дозволяючи дослідникам визначити його вплив на поведінку учасників в економічній грі. Такий метод можна застосовувати щодо моральних емоцій, використовуючи фрагменти фільмів чи фото, де зображені ситуації, притаманні тим чи іншим конкретним моральним емоціям. Однак необхідно виконати попереднє дослідження з метою визначення здатності подібних методів досягати бажаної емоційної індукції.

Наприклад, Л. Моретті та Дж. Ді Пеллегріно [41] здійснили індукцію трьох емоційних станів і порівняли емоційний стан огиди з емоційним станом смутку та нейтральним емоційним станом, який, у свою чергу, служив базою для оцінювання впливу двох попередніх емоційних станів. Автори представили учасникам експерименту серію з 13 фото (нібито з метою перевірки пам'яті) перед тим, як випробувати почнуть грати в настільну торгову гру. Дані 13 фотографій були раніше відібрані

в рамках експериментів, спрямованих на виявлення здатності зображення на фото викликати той або інший емоційний стан (у даному випадку огида, смуток або нейтральний емоційний стан) з однаковою інтенсивністю, оскільки йшлося про дві емоції з негативною валентністю. Спостереження за поведінкою учасників експерименту під час гри і вимірювання їх емоційного стану дозволяють визначати потенційний вплив емоцій огиди чи смутку на поведінку індивідів.

Також можуть застосовуватися методи, що використовують емоційний відгук до спогадів або уяви. У разі звернення до спогадів учасників експерименту просили згадати ситуацію, у якій вони зазнали певного емоційного стану (той, що досліджується). Згадка про таку ситуацію може знову викликати в учасників експерименту переживання тієї або іншої емоції, що розглядається (афективний стан). У випадку процедур індукції, коли використовується уява, учасники експерименту найчастіше повинні читати віньєтки, де описана ситуація, у якій перебуває головний герой. Цільова ситуація обирається таким чином, щоб була можливість викликати особливий емоційний стан (стани), вплив якого на досліджуваних необхідно визначити. Далі учасників експерименту ненав'язливо підштовхують уявити, що вони виступають у ролі головного героя в описаній ситуації, яка може викликати в них переживання цільових емоцій (або уявити переживання цільових емоцій). Такі методи використовуються в основному психологами й економістами та можуть бути корисними в рамках досліджень моральних емоцій.

Досліджуючи вплив емоції провини в ситуації співробітництва, автори роботи [30] пропонують таку процедуру індукції емоцій. Під час експерименту учасників переконують, що вони грають з однією і тією самою людиною у грі «дилема ув'язненого» протягом 8 сеансів по 10 повторень кожен (усього 80 повторень). Насправді ж вони грають із комп'ютером, «поведінка» якого запрограмована. Після четвертого сеансу по 10 повторень учасники експерименту повинні виконати вторинне завдання (яке залежить від того, у якому емоційному стані вони перебувають: урівноваженому або провини) – описати звичайний день або ситуацію, коли вони дуже сильно переживають емоцію провини. Потім вплив цієї

емоції визначається спостереженням за поведінкою учасників експерименту в межах гри під час інших 4 сеансів по 10 повторень.

Ще один метод індукції емоцій, який регулярно використовується дослідниками, полягає в тому, щоб «занурити» випробуваних у ситуації, які можуть викликати певний емоційний стан. Щоб застосовувати цей метод для вивчення моральних емоцій, науковці мають бути особливо винахідливими.

У публікації [30] наведено ще один експеримент, у якому випробувані беруть участь у настільній торговій грі. Вони грають із тим самим партнером дві гри, а інтервал між іграми становить один тиждень. Для аналізу впливу емоції провини на поведінку індивідів у грі автори експерименту обирають цього разу «природну» процедуру індукції емоцій, що відбувається безпосередньо в ігровій ситуації, у якій перебувають гравці. Автори експерименту прагнули дослідити вплив емоції провини на продавця. Вони висунули припущення про те, що деякі учасники експерименту можуть відчувати емоції провини після першої торгової пропозиції (особливо ті випробувані, які надали надто егоїстичні пропозиції). Далі дослідники експерименту можуть оцінити можливі зміни поведінки учасників (унаслідок переживання цієї емоції) під час другої гри.

Автори роботи [20] використали оригінальну процедуру індукції для дослідження емоції подяки. У рамках їхнього експерименту випробувані брали участь у грі, подібній до «дилеми ув'язненого» (на два учасники). Перш ніж розпочати гру, випробувані разом із партнером із гри мали виконати перше завдання (незалежно від гри). Процедура індукції емоцій здійснюється наприкінці цього першого завдання. У «контрольній» ситуації перше завдання виконується звичайним чином, тоді як у ситуації «подяки» випробуваний стикається з технічними труднощами (маніпуляція з боку експериментатора). Далі партнер випробуваного по грі (співучасник експериментатора) втручається, надаючи йому допомогу для того, щоб випробуваний почав переживати емоцію подяки. Потім оцінюється вплив емоції подяки в аналізованій економічній грі шляхом порівняння поведінки гравців у «контрольній» ситуації та ситуації «подяки».

Отже, процеси індукції емоційного стану зазвичай необхідно адаптувати до аналізу конкретної моральної емоції. Однак при розробленні процедури індукції тих або інших моральних емоцій слід урахувувати безліч параметрів, зокрема такі як основні тригери або тенденції до дії.

I. Де Хуг, С. Браугелманс та М. Зіленберг [19] зазначають, що в досліджень, які мають на меті вивчення впливу емоції сорому на здійснення (нездійснення) просоціальних дій, є значні обмеження, пов'язані із застосуванням неадаптованих методів індукції емоції сорому. Так, на думку науковців, існує різниця між поведінковою дією, що виникає в результаті індукції емоції (дискретного емоційного стану), яка здійснюється, з одного боку, ендогенно, а з іншого – екзогенно. Вплив, викликаний індукцією емоції, відбувається ендогенно, якщо йдеться про поведінку в ситуаціях, пов'язаних із подією, яка викликає емоцію (наприклад, вплив, який має емоція страху перед тваринами, на прийняття рішення про відвідування зоопарку). І навпаки, вплив, викликаний індукцією емоції, відбувається екзогенно, якщо йдеться про поведінку в ситуаціях, які не пов'язані з подією, що викликає емоцію (наприклад, перегляд смішного фільму або ж, навпаки, сумного може мати вплив на розмір чайових водію таксі після повернення з кінотеатру).

На думку авторів роботи [19], така відмінність є доречною. Вони вважають, що одна з причин того, що в попередніх дослідженнях не виявлено позитивного функціонального ефекту від емоції сорому, полягає в тому, що вивчався вплив від емоційного стану сорому з екзогенною індукцією. Проте одна з тенденцій до дії емоції сорому – зробити все можливе для того, щоб уникнути ситуації, яка є причиною появи в індивіда даної емоції. Отже, цілком логічною є відсутність ефекту (або незначний ефект) щодо впливу виникнення емоції сорому на поведінку людей у ситуаціях, які зовсім не пов'язані із ситуацією індукції. Це відбувається тому, що в таких випадках (дія чи вибір поведінки) індивіди вже «втекли» в ситуацію, яка викликає емоцію сорому і більше залежить від її впливу. У зв'язку з цим науковці пропонують досліджувати вплив, який може чинити емоція сорому на процес прийняття рішення індивідами, коли така моральна емоція індукується ендогенно. Таким чином, у публікації [19] запропоновано експериментальне дослідження з використанням ендогенної індукції окремих емоцій.

Класичні методи індукції емоційного стану найчастіше адаптовані до дослідження моральних емоцій. Тим не менш приклад [19] свідчить про складність розроблення процедури індукції тієї або іншої цільової емоції, а також про труднощі використання подібних методів. Отже, необхідно враховувати такі параметри як основні тригери або тенденції до дії. Також доцільно частіше використовувати в експериментах обман (спільників, штучний інтелект тощо) при обґрунтуванні (розробленні) процедури індукції тих чи інших моральних емоцій для того, щоб не розкривати мету експерименту. Слід зазначити, що на даний момент немає консенсусу серед фахівців з емоцій щодо умов активації різних специфічних емоційних станів, а отже, немає повної впевненості в тому, що застосовувана процедура індукції може викликати в учасників експерименту цільовий емоційний стан, який необхідно досліджувати. Наприклад, під час перегляду уривка з драматичного фільму учасники експерименту можуть відчувати декілька емоційних станів (сум, гнів, провина, сором). Таким чином, щоб оцінювати емоційні відчуття учасників експерименту та мати можливість перевіряти правильність вибору індукційних процедур, а також застосовувати статистичний аналіз впливу емоцій на поведінку індивідумів, дослідники розробили методи вимірювання емоцій.

З метою вимірювання емоцій, які відчують учасники в межах експерименту, психологи й економісти використовують три методи:

перший пов'язаний із застосуванням об'єктивного вимірювання, базується на медичній візуалізації та дозволяє вивчати фізіологічну активацію організму (визначення активності окремих ділянок головного мозку, вимірювання електричної активності шкіри тощо);

другий пов'язаний із застосуванням об'єктивного вимірювання та заснований на вивченні фізіологічних виразів індивідів (вираз обличчя, тональність голосу тощо);

третій пов'язаний із застосуванням суб'єктивного вимірювання емоційного переживання учасників експерименту у вигляді самооцінювання.

Перший метод заснований на використанні досягнень й інструментів медичної візуалізації та дозволяє вимірювати емоції за допомогою дослідження активності

певних ділянок головного мозку, відповідальних за емоції (дане питання докладно розглянуто в роботі [16]). Це потребує дорогого та досить складного у використанні медичного обладнання, що обмежує можливості його застосування в контексті досліджуваної проблематики. Крім того, специфічне вимірювання різних емоцій потребує знання відповідних ділянок активності головного мозку. Так, емоції гніву та огиди мають, наприклад, загальну ділянку активації. Подальший розвиток таких методів може привести до підвищення ефективності об'єктивного вимірювання емоцій індивідів.

Другий метод вимірювання емоцій заснований на дослідженні виразу обличчя або інших фізіологічних реакцій (серцевий ритм, артеріальний тиск, шкірно-гальванічна реакція тощо). На думку К. Шерера та П. Екмана [47], існують емоції (первинні емоції), які люди можуть розрізняти через міміку. Однак даний метод недостатньо мірою пристосований до наукового вимірювання емоцій – він більше застосовний до вимірювання емоцій для людей у тих або інших життєвих ситуаціях. Деякі емоції можуть бути награними чи підробленими. Також складно здійснювати кількісне вимірювання інтенсивності емоції виходячи з міміки. Отже, експериментатори не можуть використовувати даний метод для підтвердження правильності процедури індукції емоцій в учасників експерименту.

Третій метод є найбільш пристосованим для наукового вимірювання емоцій. Через його здатність розпізнавати та розрізняти емоції, а також невеликі витрати, пов'язані з його застосуванням, даний метод активно використовується в наукових дослідженнях (особливо у психології та експериментальній економіці). Метод базується на суб'єктивному оцінюванні емоційного переживання випробуваного [26] і полягає в анкетуванні під час експерименту після процедури індукції тієї або іншої емоції. Анкети розроблені для того, щоб учасники експерименту здійснювали самооцінку властивостей та інтенсивності емоцій, які вони відчують (справжніх або очікуваних), за порядковою шкалою. Таким чином, цей метод дозволяє одержувати відносно точну інформацію про емоційне переживання учасників (які конкретні емоції відчув індивід, з якою інтенсивністю тощо), але має обмеження, пов'язані з його суб'єктивністю, а також труднощами для випробуваних у тому, щоб повністю розуміти й оцінювати їх емоційні переживання.

Моральні емоції з позитивною валентністю мають певне значення при виборі економічними агентами моделі поведінки, дозволяючи за допомогою механізмів винагородження і позитивної взаємності заохочувати та підтримувати реалізацію моральних й інших соціальних норм. Очікування відіграє певну роль у випадку моральних емоцій із позитивною валентністю. Очікування появи емоції подяки чи захоплення в оточуючих і навіть переживання самою людиною емоції шляхетності також впливають на процес вибору (якщо необхідно прийняти / не прийняти певні соціальні чи моральні норми). Такі позитивні емоції часто приводять до збільшення вигоди економічних агентів і пов'язані з рівнем їхнього добробуту, заохочують позитивне «перевиконання» моральних норм. Наприклад, емоції подяки, захоплення чи шляхетності можуть спричинити прийняття такої поведінки, яка виходить за звичайні межі та є «кращою», ніж так звана норма. Слід зазначити, що тенденції до дії емоції подяки та захоплення передбачають можливість їх поширення між економічними агентами, зокрема за допомогою непрямої взаємності.

References

1. Гринько Т. В., Крупский О. П. Франчайзинг як інструмент формування організаційної культури туристичних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 2015. №1(163). С. 145-154.
2. Павлов Р. А. Організаційно-економічний механізм антикризового регулювання банківського сектору національної економіки: теоретичні аспекти та вдосконалення. *Схід*, 2007. № 2. С. 39-41.
3. Павлова Т. С. Відмінності між мораллю і правом як етичними емоціями. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 247. С.192-195.
4. Павлова Т. С. Етична емоція як основа права і моралі: соціально-філософський аспект. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 245. С. 179-181.
5. Petrážský, L. (1955). *Law and Morality*. Harvard University Press, Cambridge.
6. Smith, A. (1759/2002). *The theory of moral sentiments*. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511800153
7. Hume, D. (1739). *A Treatise of Human Nature*. David Hume: *A Treatise of Human Nature (Second Edition)*. doi:10.1093/oseo/instance.00046221
8. Adolphs, R., & Anderson, D. J. (2018). *The neuroscience of emotion: A new synthesis*. Princeton; Oxford: Princeton University Press. doi:10.2307/j.ctvc77b1j
9. Ariza, M. (2021). The Sociology of Emotions in Latin America. *Annual Review of Sociology*, 47(1), 157-175. doi:10.1146/annurev-soc-021021-054653
10. Batson, C. D. (2011). *Altruism in humans*. Oxford: Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780195341065.001.0001
11. Ben-Shakhar, G., Bornstein, G., Hopfensitz, A., & van Winden, F. (2007). Reciprocity and emotions in bargaining using physiological and self-report measures. *Journal of Economic Psychology*, 28(3), 314–323. doi: 10.1016/j.joep.2007.02.005

12. Bianchi, A. J. (2004). Emotions and Sociology. *Contemporary Sociology: A Journal of Reviews*, 33(3), 313-314. doi:10.1177/009430610403300327
13. Blair, K. S., Smith, B. W., Mitchell, D. G. V., Morton, J., Vythilingam, M., Pessoa, L., ... Blair, R. J. R. (2007). Modulation of emotion by cognition and cognition by emotion. *NeuroImage*, 35(1), 430-440. doi:10.1016/j.neuroimage.2006.11.048
14. Bosman, R., & van Winden, F. (2002). Emotional hazard in a power-to-take experiment. *Economic Journal*, 112(476), 147–169. doi: 10.1111/1468-0297.0j677
15. Brohmer, H., Fauler, A., Floto, C., Athenstaedt, U., Kedia, G., Eckerstorfer, L. V., & Corcoran, K. (2019). Inspired to lend a hand? Attempts to elicit prosocial behavior through goal contagion. *Frontiers in Psychology*, 10, 545. doi:10.3389/fpsyg.2019.00545
16. Camerer, C., Loewenstein, G., & Prelec, D. (2005). Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics. *Journal of Economic Literature*, 43(1), 9-64. doi:10.1257/0022051053737843
17. Carpenter, J. P., Daniere, A. G., & Takahashi, L. M. (2004). Cooperation, trust, and social capital in Southeast Asian urban slums. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 55(4), 533-551. doi: 10.1016/j.jebo.2003.11.007
18. Chandler, A. (2012). Self-injury as Embodied Emotion Work: Managing Rationality, *Emotions and Bodies. Sociology*, 46(3), 442-457. doi:10.1177/0038038511422589
19. De Hooge, I. E., Breugelmans, S. M., & Zeelenberg, M. (2008). Not so ugly after all: When shame acts as a commitment device. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(4), 933-943. doi:10.1037/a0011991
20. DeSteno, D., Bartlett, M. Y., Baumann, J., Williams, L. A., & Dickens, L. (2010). Gratitude as moral sentiment: Emotion-guided cooperation in economic exchange. *Emotion*, 10(2), 289-293. doi:10.1037/a0017883
21. Eisenberg, N. (2014). *Altruistic Emotion, Cognition, and Behavior (PLE: Emotion)*. London: Psychology Press. doi:10.4324/9781315746135
22. Elster, J. (1998). Emotions and economic theory. *Journal of Economic Literature*, 36(1), 47-74. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2564951>
23. Emmons, R.A., & Crumpler, C.A. (2000). Gratitude as a human strength: Appraising the evidence. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 56-69. doi: 10.1521/jscp.2000.19.1.56
24. Feshbach, N. D. (1975). Empathy in children: some theoretical and empirical considerations. *The Counseling Psychologist*, 5(2), 25-30. doi:10.1177/001100007500500207
25. Frank, R. H. (1988). *Passions within reason: The strategic role of the emotions*. New York: WW Norton & Co.
26. Frijda, N. (2001). *The emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
27. Grynko T. V. Organizational culture and image as a factor in the competitiveness of tourism and hotel enterprises / T. V. Grynko, O. P. Krupskiy, I. V. Timar // National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine: Collective monograph. – Poland, Kielce: Izdevnieciba «Baltija Publishing», 2016. – V. 3. – P. 252-270.
28. Grynko, T., Shevchenko, T., Pavlov, R., Shevchenko, V., & Pawliszczy, D. (2020). The impact of collaboration strategy in the field of innovation on the effectiveness of organizational structure of healthcare institutions. *Knowledge and Performance Management*, 4(1), 37–51. doi:10.21511/kpm.04(1).2020.04
29. Haidt, J. (2003). The moral emotions. In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of affective sciences* (pp. 852-870). New York: Oxford University Press.
30. Ketelaar, T., & Tung Au, W. (2003). The effects of feelings of guilt on the behaviour of uncooperative individuals in repeated social bargaining games: An affect-as-information interpretation of the role of emotion in social interaction. *Cognition and Emotion*, 17(3), 429-453. doi:10.1080/02699930143000662
31. Klasen, M., Kenworthy, C. A., Mathiak, K. A., Kircher, T. T. J., & Mathiak, K. (2011). Supramodal Representation of Emotions. *Journal of Neuroscience*, 31(38), 13635-13643. doi:10.1523/jneurosci.2833-11.2011
32. Krueger, J., & Szanto, T. (2016). Extended emotions. *Philosophy Compass*, 11(12), 863-878. doi: 10.1111/phc3.12390

33. Laasik, K. (2020). Recalcitrant Emotions: A Phenomenological View. *Problemos*, 97, 99-113. doi: 10.15388/problemos.97.8
34. Lazarus, R. S., & Lazarus, B. N. (1994). *Passion and reason: Making sense of our emotions*. New York: Oxford University Press.
35. Lea, S. E. G., & Webley, P. (1997). Pride in economic psychology. *Journal of Economic Psychology*, 18(2-3), 323-340. doi:10.1016/s0167-4870(97)00011-1
36. Lewis, M. (1997). The Self in Self-Conscious Emotions. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 818(1), 119-142. doi:10.1111/j.1749-6632.1997.tb48251.x
37. Mascolo, M. F., & Fischer, K. W. (1995). Developmental transformations in appraisals for pride, shame, and guilt. In J. P. Tangney, & K. W. Fischer (Eds.), *Self-conscious emotions: The psychology of shame, guilt, embarrassment and pride* (pp. 64-113). New York: Guilford Press.
38. McCullough, M. E., Kilpatrick, S. D., Emmons, R. A., & Larson, D. B. (2001). Is gratitude a moral affect? *Psychological Bulletin*, 127(2), 249-266. doi:10.1037/0033-2909.127.2.249
39. McRae, K., Misra, S., Prasad, A. K., Pereira, S. C., & Gross, J. J. (2011). Bottom-up and top-down emotion generation: implications for emotion regulation. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 7(3), 253-262. doi:10.1093/scan/nsq103
40. Meshulam, M., Winter, E., Ben-Shakhar, G., & Aharon, I. (2012). Rational emotions. *Social Neuroscience*, 7(1), 11-17. doi:10.1080/17470919.2011.559124
41. Moretti, L., & Di Pellegrino, G. (2010). Disgust selectively modulates reciprocal fairness in economic interactions. *Emotion*, 10(2), 169-180. doi: 10.1037/a0017826
42. Pavlov, R., Grynko, T., Pavlova, T., Levkovich, O., & Pawliszcz, D. (2020). Influence of monetary information signals of the USA on the Ukrainian stock market. *Investment Management and Financial Innovations*, 17(4), 327-340. doi:10.21511/imfi.17(4).2020.28
43. Petit, E. (2015). The role of affects in economics. *Revue d'Economie Politique*, 119(6), 859-897. doi: 10.3917/redp.196.0859
44. Rietti, S. (2009). Emotion-Work and the Philosophy of Emotion. *Journal of Social Philosophy*, 40(1), 55-74. doi:10.1111/j.1467-9833.2009.01438.x
45. Salmela, M. (2012). Shared emotions. *Philosophical Explorations*, 15(1), 33-46. doi:10.1080/13869795.2012.647355
46. Scheff, T. (1988). Shame and conformity: The deference-emotion system. *American Sociological Review*, 53(3), 395-406. doi:10.2307/2095647
47. Scherer, K.R., & Ekman, P. (2014). *Approaches To Emotion*. New York: Psychology Press. doi:10.4324/9781315798806
48. Smith, H., & Schneider, A. (2009). Critiquing Models of Emotions. *Sociological Methods & Research*, 37(4), 560-589. doi:10.1177/0049124109335790
49. Taleb, N. N. (2014). *Antifragile: Things that gain from disorder*. New York: Random House Trade Paperbacks.
50. Tangney, J., Stuewig, J., & Mashek, D. (2007). Moral emotions and moral behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 345-372. doi:10.1146/annurev.psych.56.091103.070145
51. Theodosius, C. (2006). Recovering Emotion from Emotion Management. *Sociology*, 40(5), 893-910. doi:10.1177/0038038506067512
52. Trivers, R. L. (1971). The evolution of reciprocal altruism. *The Quarterly Review of Biology*, 46(1), 35-57. doi:10.1086/406755
53. Üçer, M. B. (2016). Classes and Emotions: Making Room for Emotions in Stratification Studies. *Turkish Journal of Sociology*, 36(1), 227-247. doi:10.16917/sd.43142
54. Wang, X., Shangguan, C., & Lu, J. (2019). Time course of emotion effects during emotion-label and emotion-laden word processing. *Neuroscience Letters*, 699, 1-7. doi:10.1016/j.neulet.2019.01.028
55. Watkins, P., Scheer, J., Ovnicek, M., & Kolts, R. (2006). The debt of gratitude: Dissociating gratitude and indebtedness. *Cognition & Emotion*, 20(2), 217-241. doi:10.1080/02699930500172291

3

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

О. Бобирь

ОБГРУНТУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОШОВОЇ ПАРАДИГМИ В НАПРЯМКУ КОНЦЕПЦІЇ ГЕЗЕЛІВСЬКИХ ГРОШЕЙ З МЕТОЮ ЗНЕШКОДЖЕННЯ РИЗИКІВ

*«Економічний порядок, за якого людство процвітає,
є найприроднішим економічним порядком»*

*Сільвіо Гезель,
Підприємець, фінансист,
автор теорії «вільної економіки»,
1862-1930 рр.*

В усі часи людство, як і наша держава в сьогодення в тому числі, стояло перед необхідністю вирішення невідкладних першочергових задач щодо ефективного і справедливого економічно–грошового впорядкування, а також перед визначенням оптимальних шляхів розвитку цих відносин. Багато відомих і маловідомих світових економістів працювали над цією задачею і намагалися вирішити, як же має бути побудована грошово–фінансова система, щоб найефективніше задовольнялися інтереси всіх її учасників. Сьогоднішня концептуальна модель економічно–фінансових відносин до цих пір задовольняла інтереси, можна сказати, більшості. Але за останні 100 років почастишали економічні кризи, і в тому числі, загальносвітові (1924 р., 1930–1933 р.р., 2008 р., 2020 р. і до нинішнього часу). Також війни і військові дії знесилюють і без того слабку економіку регіонів і світу. Тому питаннями пошуку і побудови ефективної економічно–фінансової парадигми займалися багато науковців теоретиків і практиків, особливо в піки криз, і одним із

таких вчених став Сільвіо Гезель, аргентино–австрійський підприємець, фінансовий теоретик-реформатор, який був сучасником Кейнса і розробив свою унікальну, так би мовити, альтернативну грошову систему, за якої, навіть, найкризовіші економіки могли досить швидко вийти із кризи. Цю теорію С.Гезель виклав у праці «Природний економічний порядок» [1, с.5], яка виявилася дуже популярною в 1920–1930 роках в Європі, так що практично її називали не інакше, як «економічне диво». Але поглиблююча монополістичність економіки звела нанівець всі благі зусилля молодих реформаторів і послідовників, і, навіть, під тиском монополістичних структур була витіснена із тем обговорення як така, що не відповідала інтересам держателів капіталу, не даючи корупційних і інших тіньових недобросовісних конкурентних переваг. Однак, з прийняттям в 2012 році Центробанком Данії вперше в новітній сучасній історії грошей від'ємного депозитного відсотка в $-0,5\%$, автоматично було започатковано відродження «гезелівської» моделі економіки на заміну «кейнсіанської», як передбачав свого часу С. Гезель, тобто рано чи пізно гроші починають старіти [2, с.5]. В гезелівській моделі відсутня накопичувальна функція грошей, на відміну від традиційної кейнсіанської. І це фундаментальна різниця, можна сказати, зміна концепції, парадигми грошового обігу, до якого ми дуже звикли. Але нічого не стоїть на місці, всі системи рано чи пізно змінюються, трансформуються під впливом тих чи інших як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. На початку ХХ століття ще багато в яких регіонах світу на якийсь короткий час (до 2х років) з'являлися подібні, схожі на гезелівську, грошово-валютні моделі, але всі вони, так або інакше, зводилися нанівець протидією незацікавлених тіньових структур, по аналогії із вільною енергією М. Тесли.

Отже, **метою статті** є вивчення сучасної грошової парадигми та визначення напрямків її розвитку в контексті теорії С. Гезеля, що передбачає важливість старіння грошей наряду з іншими товарами з метою мінімізації ризиків в умовах подолання глибинних фінансових криз в економіці.

Розглянемо один із прикладів економічного дива практичного застосування теорії «гезелівських грошей». Це сталося, коли темні часи стали темнішими. Молода Австрійська Республіка постала з попелу та руїн колись могутньої імперії –

розваленій на полях убивств Першої світової війни (1914–1918 рр.). Імператора вигнали, і нічого не здавалося таким, як було. Тисячі й тисячі загинули у шаленстві й боях війни; людям доводилося боротися з холодом, голодом, хворобами і – найгірше – безнадійністю. Між 1918 і 1932 роками 13 урядів прийшли та зникли [2, с.18]. Стабільності не було видно, політична поляризація наростала. Політичні партії почали озброюватися, і Австрія розпочала громадянську війну. Гіперінфляція руйнувала економіку протягом багатьох років після війни. У 1914 році 10 000 крон були багатством, яке дозволило б купити будинок або два. Через вісім років за ці гроші не можливо було купити навіть буханця хліба. Потрібна була комплексна реформа (1924–1925 рр.), потребує підтримки Ліги Націй, і жорстка валютна політика уряду для пом'якшення проблеми. Проте будь-яка надія на покращення швидко зникла, коли у 1929 році світ охопила, мабуть, найбільша економічна криза в пам'яті людства. Великі банки почали спотикатися під тиском кризи, а рівень безробіття коливався на рівні 30%. Будь-які хороші перспективи були відсутні. У 1916 році 32-річний інженер-залізничник Міхаель Унтергугенбергер, проходячи військову службу поблизу лінії фронту поблизу України, натрапив на періодичне видання з дивною назвою («Der Physiokrat»). Він знайшов статтю, опубліковану людиною на ім'я Сільвіо Гезель, в якій представлена дивовижна ідея: проблема грошей у тому, що вони відрізняються від заліза. Якщо поставити залізо на полицю, воно почне іржавіти. Але з грошима нічого подібного не стається. Однак під час кризи гроші на полиці можуть спричинити спіральну проблему: менше доступних коштів, нижча заробітна плата, менше споживання, менше продажів, більше банкрутств, звільнень, високий рівень безробіття... це було до болю ясно в Австрії наприкінці 1920-х і на початку 1930-х років [3, с.28].

У 1931 році М. Унтергугенбергер, на той час вже військовий ветеран, став новообраним мером промислового міста Вергель, що в Тіролі, яке було повністю вражене кризою. Компанії зникали, працівників звільняли, навіть місцева пивоварня була на межі краху. Рівень безробіття сягав 15, 20, 25 і більше відсотків. Покращення не було видно [3, с.32].

Щоб стабілізувати нову австрійську валюту – шилінг – федеральний уряд зменшив кількість шилінгів в обігу, тим самим ще більше зменшивши споживання. У Вергелі, як і в інших містах, довелося припинити низку проектів, які фінансуються державою. Коли М. Унтергуггенбергер вирішив представити свою кмітливу ідею з гезелівськими старіючими грошами, він спромігся переконати місцеву раду, адже, втрачати було нічого.

Його ідея: місту довелося б видавати власні «гроші», оплачувати необхідні будівельні роботи і щоб робітники могли купувати необхідний товар. Унтергуггенбергер не називав документи, які він використовуватиме, «грошима», він називав їх «Arbeitsbestätigungsscheine» — свідоцтва про роботу, товарні талони (ТТ) яким було присвоєно конкретні значення [3, с.15].

Однак саме це не гарантує, що ТТ будуть циркулювати. Тому він додав інтригуючу особливість: кожен, хто хотів зберегти сертифікат до кінця будь-якого місяця, повинен був поставити штамп на сертифікаті, який можна було купити за 1% від вартості сертифіката. Тобто, іншими словами: щоб зберегти цінність сертифіката номіналом 5 шилінгів, потрібно було б щомісяця ставити на ньому марку номіналом 5 грошенів. Раптом гроші стали як залізо: заіржавіли. Хоча спочатку люди, робітники, крамарі, фермери тощо були налаштовані скептично, але згодом всі прийняли ідею і товарні талони запрацювали. З часом ці документи почали приймати навіть корчмарі сусідніх сіл.

Негативні відсотки за товарними сертифікатами забезпечували їх збереження в обігу; люди почали витрачати гроші, а не накопичувати їх. Громада Вергля отримала збільшений податковий прибуток – адже люди хотіли сплачувати податок наперед, а не втрачати на сертифікатах, зберігаючи їх. Ці гроші, в свою чергу, були використані на нові ініціативи громади, які знову принесли нові можливості та нові доходи. Безробіття у Вергелі скоротилося, тоді як для решти Австрії воно все ще зростало. Політично решта Австрії дедалі більше поляризувалася. Експериментом зацікавилася все більше людей, зокрема національні ЗМІ та міжнародна преса [3, с.19].

Навіть Конгрес США отримав повідомлення про ці, здавалося б, дивовижні події в австрійських Альпах. Кажуть, що до 200 австрійських громад розглядали те, щоб робити те саме, що й Унтергугенбергер. Кінець настав швидко, коли Австрійський національний банк почув про ці сертифікати. Банк наполягав на своїй законній монополії на емісію грошей і вжив юридичних заходів, щоб припинити експеримент Вергеля – незважаючи на багатство, яке він створив, незважаючи на те, що він приніс громаді Вергля та його жителям. Нарешті, наприкінці 1933 року австрійські суди винесли рішення на користь Національного банку і визнали експеримент Унтергугенбергера порушенням закону. 1 вересня 1933 року обіг сертифікатів припинився, а також генерація багатства. Люди втратили роботу, споживання зменшилося, компанії страждали, а спадна спіраль продовжувалася. Політична поляризація зростала – тепер також у Верглі [3, с.23].

В інших регіонах і в інші історичні періоди гезелівські гроші знецінювалися на 2% на місяць, щоб «у кубушках не залежатися». Ця спроможність «гезелівських грошей» не залежуватися, а обертатися в економічному середовищі, має неоцінний потенціал, особливо в економіках, що знаходяться у край глибоких кризах, і в майбутньому, на випадок загострення фінансових криз, стануть природним рішенням. Практика «гезелівських грошей» починає цікавити все більшу кількість фінансових фахівців і господарників. Фахівці стверджують, що парадигма «вільних» (фіатних) або альтернативних грошей не нова, а така, що вже існувала і включалася на певних кризових етапах історії економіки, то, вважаємо, що і в наших кризових умовах сьогодення парадигма фіатних грошей на якомусь із етапів стане в нагоді [3, с.6-7]. Альтернативні гроші дуже зручні і прості в використанні, але для них повинен настати час.

Як це все працює, проілюструємо на умовному прикладі. У схемі присутні три суб'єкти, три особи. (Рисунок 1). Перша – це Адміністрація м. Вергель, друга – товаровиробники і магазини, і третя – жителі м. Вергель. Мерією міста разом із товаровиробниками розроблено програму лояльності, згідно якої було розроблено правила використання товарних талонів. Цими правилами передбачено, що товарні

талони придбаються за договором купівлі-продажу, таким чином, укладається договір купівлі–продажу між умовним магазином і виконавчим органом Адміністрації м. Вергель. Як продовження договору купівлі-продажу, одночасно підписується акт прийому-передачі товарних талонів, де зареєстрована їх кількість і сума номіналу. Товарні талони (ТТ) переходять виконавчому органу Адміністрації м. Вергель. Далі виконавчий орган (ВО) Адміністрації м. Вергель укладає на добровільних засадах угоду із своїми мешканцями. Далі згідно Правил утворення і використання товарних талонів магазинами, товаровиробниками ВО Адміністрації м. Вергель пропонує своїм мешканцям до реалізації товарні талони на добровільних засадах.

При цьому укладається відповідний договір про купівлю-продаж товарних талонів між ВО Адміністрації м. Вергель і місцевими мешканцями [4, с.18]. При цьому в положеннях Договору обов'язково вказуються Правила продажу товарних талонів магазинам і товаровиробникам. А при отриманні товарних талонів складається акт прийому-передачі товарних талонів на кожну операцію, на кожне отримання. Таким чином, товарні талони передаються ВО Адміністрації м. Вергель місцевим мешканцям, які виявили бажання. Місцевий мешканець може далі користуватися товарними талонами на свій розсуд. Тому він іде з ними в магазини та до товаровиробників, обирає товари, які йому потрібні, та їх отримує [3, с.21]. Коли з'являється готівка, товарні талони погашаються.

Таким чином, ця схема дозволяє долати касові розриви в економічному житті через невідповідність виробничих циклів і тих законодавчих моментів, які передбачені по оплаті праці працівників. Що ж відбулося за ці два роки? На початку експерименту заборгованість по зарплаті складала більше 9 місяців (рис. 1) [3, с. 25]:

- 1) заборгованість по зарплаті була повністю закрита і протягом двох років жодного звернення працівників до компетентних органів так і не відбулося;
- 2) середній заробіток виріс на 26 %;
- 3) продуктивність праці виросла на 20%;
- 4) внутрішній товарообіг протягом цього періоду виріс у 20 разів.

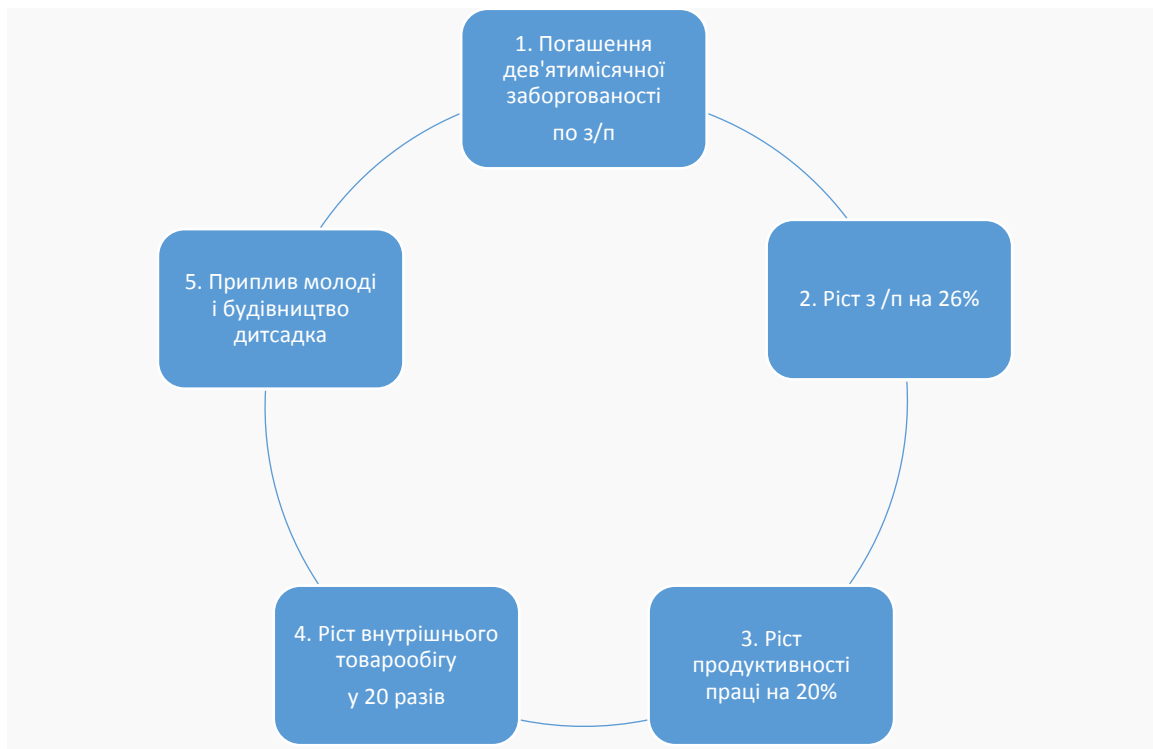


Рис. 1 – Переваги застосування гезелівських грошей ТТ (товарних талонів) у м. Вергель Австрія у 1931-1933 рр. [2, с.27]

Крім того, дивлячись на велику кількість підприємств з аналогічними проблемами недостатності коштів, цю систему можна постійно оновлювати і прилаштовувати до особливостей господарюючого суб'єкта і ефективно модернізувати [3, с.11].

На рис. 2 показано ріст внутрішнього товарообігу в формі ТТ (товарних талонів) в порівнянні зі старінням товарних талонів в м. Вергель Австрія, 1931—1933 рр., тобто позитивний ефект від впровадження даного сурогатного грошового інструменту – альтернативи традиційним існуючим грошам, який, як видно з аналізу, в даному випадку використовується як ефективне доповнення до існуючої кейнсіанської грошової системи [3, с.123].

У табл. 1 показано етапи становлення фіатної (альтернативної) грошової системи з використанням «старіючих грошей» за Сільвіо Гезелем в Європі, яка де-факто з'являється на наших очах, коли через світову кризу 2008 року у європейських країнах Данії (2012 р.) та Швейцарії (2015 р.) були введені від'ємні відсоткові ставки за депозитами, тобто плата за зберігання грошей [5, с.51].



Рис. 2 – Ріст внутрішнього товарообігу в формі ТТ (товарних талонів) в м. Вергель (Австрія), 1931-1933 рр. [3, с.12]

Проаналізувавши табл. 1, можна стверджувати, що має місце гезелівська економіка із від'ємною відсотковою ставкою, що підтверджує правильність прогнозів Сільвіо Гезеля стосовно плавної трансформації світової економіки в сторону «старіючих грошей» неопротекціонізму в період логічно обумовлених світових криз. І це є логічним витком історичного розвитку, так як і «старіючі гроші» на етапі найбільших світових фінансових криз стануть природнім органічним виходом із глухого кута старої згортаючої системи економічних відносин, особливо в поєднанні з суспільною кооперацією, яка неодноразово доводила свою корисність в періоди економічних дисбалансів, і в т. ч. в 90-х роках ХХ ст. на пострадянському просторі [6, с.25].

Дійсно, всі теорії грошей, які сьогодні подаються, вони подаються достатньо однобоко, із позицій інтересів кредитно-фінансової системи, банків і фінансових структур, але не реальних інтересів простих рядових виробників та домогосподарств. Але, як відомо, стійкість економічної системи досягається зваженістю інтересів всіх її учасників. Гроші, в дійсності, це просто інформація, інформація на паперових чи електронних носіях. Існуючі на сьогодні державні

валюти позиціонуються не вірно, їхнє позиціонування має здійснюватися в дещо іншому ракурсі. Якщо в наявності є земля, є електроенергія, є ліс, є праця, є попит, то не може бути нестачі грошей.

Таблиця 1

Етапи становлення фіатної (альтернативної) грошової системи з використанням «старіючих грошей» за Сільвіо Гезелем в Європі [4, с.11-13; 5, с.54; 6, с.13; 7, с. 57; 8, с.4]

Етап	Період	Характеристика етапу
I	1924-1930 р.р.	Підприємець і вчений Сільвіо Гезель на фоні світової фінансової кризи впроваджує вдалий локальний економічний експеримент з так званими «вільними» (фіатними) грошима (локації – Австрія, Германія, Франція та ін.)
II	1936 рік	Джон Кейнс «Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей», де згадується «економічне чудо» Сільвіо Гезеля
III	Початок 2012 р.	Доповідь Бернара Ліетара у Римському клубі «Гроші і сталий розвиток: недостатня ланка»
IV	Середина 2012 р.	Центобанк Данії вводить від ємну відсоткову ставку –0,5%
V	6 червня 2014 р.	Вперше в історії ЕЦБ вводить від ємну відсоткову ставку – 0,2%
VI	15 січня 2015 р.	ЦБ Швейцарії вводить від ємну відсоткову ставку –0,75%
VI	Грудень 2020 р.	Від ємні відсоткові ставки: Німеччина –0,01%, Данія –0,14%.

На сьогоднішній день існує потреба у чіткому і правильному налаштуванні грошового еквівалентного обміну, можливо, як у випадку із локальною «валютою», необхідно надрукувати альтернативну валюту, яка б не була залежною від світових грошових монополій [6, с.129]. У випадку із м. Вергель, а також з усіма іншими гезелівськими грошима все закінчувалося монопольним подавленням цього новаторства – прокуратури та інші слідчі органи, гальмували і зводили нанівець всі чудові започаткування [5, с.15]. Однак, можна стверджувати, що досвід гезелівських грошей, в тому числі і у м. Вергель, показує, що фактично старіючі гроші працюють і лише чекають свого часу. До деякого переломного кризового моменту гезелівські гроші не могли пробити собі дорогу, але по мірі підвищення економічно–фінансової напруги у суспільстві, ці платіжні інструменти стануть природним і органічним продовженням трансформаційних змін у світовій економіці [8, с. 15].

По мірі поглиблення кризи парадигма старіючих грошей, яку описав С. Гезель, почне набирати обертів, адже в цій концепції відсутня можливість зберігання грошей через те, що вони, як будь-який інший товар, старітимуть.

Тобто при середньорічному темпі старіння в 24% (2% в місяць), через 4 роки і 2 місяці їх вартість повністю знеціниться і, як пропонував автор С. Гезель, чотири одиниці старої валюти повинні бути обмінені на три одиниці нової емісії. Це дасть змогу, з одного боку, надати економіці регіону, де проводиться експеримент, кошти, яких не достає на певний період часу під певні потреби в капіталі, піднявши соціальний рівень і добробут населення, але, з іншого, не даватиме можливості держателям капіталу накопичувати кошти в даному виді валюти, і їм прийдеться шукати інші способи зберігання капіталів. Але недоліки системи цілком окупляться, як видно із практичного експерименту, за рахунок наповнення локальної економіки грошовими ресурсами, в яких є невідкладна потреба. Звідси і такий великий ріст внутрішнього товарообігу. Іще суттєвою відмінною рисою гезелівської концепції грошей, на відміну від існуючої сьогодні, є те, що в ній цінністю виступають не гроші, як у кейнсіанській моделі, а саме праця. Такий експеримент доцільно було б запроваджувати також і у сфері банківської діяльності, приміром, через банківську емісію грошових фіатних сурогатів на певний період, для мінімізації ризиків банку і його контрагентів.

Дехто з науковців вважає, що, якби експеримент не був зупинений, успіх був би ще більшим і з'явився б новий інструмент для подолання криз. Інші вважають, що це було зупинено якраз вчасно, перш ніж воно могло завдати шкоди. Отже, як би там не було, експеримент приніс проблиск надії у важкі часи, і, можливо, тому так багато людей досі називають його дивом: дивом Вергеля.

Список використаних джерел

1. Gesell S. The natural economic order. 1916. URL: <https://www.naturalmoney.org/NaturalEconomicOrder.pdf>
2. Австрійський експеримент. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=gavBsZrK-As>
3. Austrian Places: The Woergl Experiment Markus Reiterer. New Austrian Transatlantic Perspectives since 1948 URL: <https://www.austrianinformation.org/summer-2012/2012/8/21/austrian-places-the-woergl-experiment.html>
4. Давлетбаєв Р. Гезелівські гроші. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=GJh>
5. Маккарті М. П., Тімоті П. Ф. Ризик: управління ризиком на рівні топ-менеджерів та порад директорів. Альпіна Бізнес Букс, 2005. 234 с.
6. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: підручник. К.: КНЕУ, 2018. 468 с.
7. Ступаков В. С., Токаренко Г. С. Риск-менеджмент. К.: Пороги, 2015. 288 с.
8. Управління банківськими ризиками: навч. посібник/ під заг. ред. Примостки Л.О. К.: КНЕУ, 2018. 570 с.

**ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В СИСТЕМІ «БАНК-СУБ'ЄКТ ПІДПРИЄМНИЦТВА»**

Актуальність теми фінансового менеджменту в системі «банк-суб'єкт підприємництва» полягає у вирішенні проблеми управління фінансами на основі проектної форми організації діяльності з метою досягнення високоефективної взаємодії банку та субєкта підприємництва. Сучасний розвиток банківської системи та підприємництва в Україні досягнув такого рівня, за якого прийняття обґрунтованих управлінських рішень з фінансових питань є важливою умовою ринкового успіху будь-якого банку та суб'єкту підприємництва.

Проблеми управління фінансами в системі «банк-суб'єкт підприємництва», котрі носять комплексний характер, найбільш оптимально можна вирішити на основі проектної форми організації діяльності з вирішення завдань банківських клієнтів. Ця проектна форма передбачає використання не функціонального, а проблемного принципу, що дозволяє концентрувати зусилля інтегрованих підрозділів банку на пріоритетних напрямках діяльності при дотриманні цілісного характеру існуючого банківського технологічного укладу. В основі проектного підходу щодо вирішення завдань підприємства лежить матрична, або мережева організаційна банківська структура. Вона будується на основі принципу подвійного підпорядкування банківських спеціалістів з одного боку – безпосередньо керівнику підрозділу банку, в якому працює спеціаліст, з іншого – керівнику підрозділу, який відповідає за вирішення комплексної проблеми підприємства. В цьому випадку виникає структура, що дозволяє приймати рішення у складних умовах, тобто вирішувати дедалі складніші проблеми.

Переваги такої форми організації полягають в інтенсивній взаємодії між доходотворчими підрозділами банку та їх інтеграції, в ефективному обміні інформацією та технологіями, завдяки чому прийняті рішення повніше враховують проблеми підприємства та загальнобанківські цілі, забезпечуючи підвищення конкурентоспроможності кредитної установи та її стійкості.

Недоліком матричної організації є внутрішньобанківські ризики, які можуть виникнути внаслідок перетину сфер компетенції доходотворчих підрозділів, виникнення конфліктів внаслідок недостатньо чіткого розмежування повноважень між керівниками доходотворчих підрозділів та підрозділом з проектно-орієнтованого вирішення комплексних проблем підприємства. Такі недоліки компенсуються тим, що рішення з комплексної проблематики суб'єктів підприємництва-клієнтів банку повніше враховують загальнобанківські цілі, а не орієнтуються на вузькі цілі окремих структурних підрозділів банку. Ризики, що виникають у процесі запровадження матричної форми організації, можна вирішити шляхом організації у банку інституту персонального менеджменту підприємств (рахунків, послуг чи продукт-менеджерів, приват-банкірів). Він міг би адміністративно підпорядковуватися підрозділу з проблемно орієнтованим підходом до банківських клієнтів та працювати з суб'єктами підприємництва, які мають запити, що стосуються створення та надання їм банківського продукту чи послуги, які були раніше у бізнесоутворюючому підрозділі, тобто реалізовувати технологію управління фінансами у системі банк-суб'єкт підприємництва.

Проектно-орієнтований підхід до вирішення проблем суб'єктів підприємництва включає адміністрування проекту, яке полягає у:

- розробці концепції проекту;
- плануванні проекту;
- визначенні фінансово-економічних обмежень та вимог до проекту;
- розробці структури проекту (узагальнений план, бюджет, матриця розподілу відповідальності, мережевий графік та план реалізації, система звітності та контролю);
- визначенні фаз проекту;
- інформаційному забезпеченні учасників проекту;
- забезпеченні взаємодопомоги учасників проекту;
- допомозі бізнесоутворюючих підрозділів з підготовки прийняття рішень;
- забезпеченні ТОП-менеджменту банку компактною інформацією, що дає змогу контролювати хід реалізації проекту.

Проектний підхід дозволить також об'єднати спеціальні (специфічні) знання та кваліфікацію спеціалістів бізнесоутворюючих підрозділів та професійну кваліфікацію спеціалістів у галузі фінансового менеджменту, а також засоби реалізації (адміністрування) клієнтського проекту. Під проектом у цьому контексті розуміється система керуючих впливів на зміни у банківському технологічному укладі з метою його адаптації до вимог зовнішнього середовища шляхом задоволення комплексних потреб підприємств з урахуванням особливостей їх діяльності.

Порядок реалізації конкретного проекту з технології управління фінансами у система «банк-суб'єкт підприємництва» має ітераційний характер, тобто передбачає ряд послідовно взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих кроків щодо розробки та впровадження банківського продукту (банківської фінансової технології). Він включає такі кроки:

1. Управління фінансами суб'єкта підприємництва. Виникнення ідеї чи потреби підприємства. Розробка концепції ідеї та створення робочого завдання, яке має бути покладено в основу нового чи модернізованого банківського продукту (банківської фінансової технології).

2. Бізнес-діагностика суб'єктів підприємництва. Оцінка бізнес-потенціалу підприємства на основі його економічних та маркетингових можливостей. Цей крок необхідний не тільки для збирання інформації про суб'єкт підприємництва, але й для розуміння змісту основної виробничої діяльності підприємства, встановлення його ринкового потенціалу та перспектив розвитку бізнесу з погляду можливих змін у чинному законодавстві. Визначаються економічний зміст передбачуваного спільного бізнесу банку та суб'єкта підприємництва, точки дотику банківського менеджменту та менеджменту підприємства за всіх їх відмінностей та взаємозв'язку різних економічних інтересів.

3. Інформаційно-аналітичне забезпечення руху грошових коштів суб'єкта підприємництва у банку. Необхідність цього кроку викликана оцінкою потенційних можливостей суб'єкта підприємництва у використанні фінансових

продуктів та його грошових потоків для концептуальної постановки моделі майбутнього банківського продукту.

4. Фінансово-економічні обмеження у банку. Критичні параметри фінансово-економічної системи банку враховуються при розробці та реалізації проекту через можливості безпосереднього його впливу на задані обмеження параметрів. Ці можливості можуть зробити негативний вплив і призвести до відхилення від цільових програмних установок кредитної установи.

5. Концепція проекту управління фінансами у системі «банк-суб'єкт підприємництва». Моделювання фінансової банківської технології з метою визначити наступні напрямки її застосування у банку:

- задоволення потреб конкретного суб'єкта підприємництва;
- розширення спектра послуг, що надаються банком;
- виправлення проблемних ситуацій для суб'єкта підприємництва чи банку.

При недостатності інформації для побудови концепції проекту необхідно повернутись до кроку 2 «Бізнес-діагностика суб'єкта підприємництва» для проведення додаткових досліджень і далі повторити наступні ітерації в рамках конкретного проекту.

6. Банківські технології. Мається на увазі сукупність банківських процедур, правил, регламентів або сукупність виробничих методів та процесів у кредитній організації, що забезпечує банківський менеджмент системою керуючих впливів з метою регулювання та контролю процесу розробки та прийняття рішень при виконанні планів банку. Змістом завдання, яке вирішується на цьому етапі, є накладення концептуального банківського продукту (банківської фінансової технології) на існуючий технологічний уклад банку. У разі отримання результату, що погіршує технологічний уклад банку, необхідно повернутись до попередніх кроків з метою внести необхідні зміни або призупинити проект.

При накладенні банківського продукту на технології банку або конкретний регламент враховуються технічні можливості банку, процедурні потреби та можливості банку, необхідна сумісність або припустиме коригування банківського

продукту в рамках існуючих технологій банку або конкретного регламенту, а також такі принципи:

- бізнес-потреби суб'єкта підприємництва не повинні суперечити місії банку;

- терміни просування банку та реалізації банківського продукту нічого не винні погіршувати результативність цінової та тарифної політики банку.

7. Проектування банківського продукту «Управління фінансами суб'єкта підприємництва». Розробка імітаційної моделі банківського продукту (банківської фінансової технології) з метою визначення взаємозв'язків та взаємозалежностей банківських структурних підрозділів, що забезпечують просування даного банківського продукту у банку.

Необхідно повернутися до кроку 6 для коригування імітаційної моделі банківського продукту (банківської фінансової технології), досягнення відповідності її існуючим банківським технологіям та внесення до них необхідних змін.

8. Створення фокус-групи. Під «фокус-групою» розуміється робоча група або структура з реалізації проекту управління фінансами суб'єкта підприємницької діяльності або підприємства, що включає учасників-реалізаторів конкретної банківської фінансової технології, які здійснюватимуть введення банківського продукту в обіг банку з урахуванням отриманих попередніх результатів. До функцій учасників-реалізаторів проекту управління фінансами підприємства входять:

- введення банківського продукту (банківської фінансової технології) в обіг банку;

- коригування впроваджуваного банківського продукту чи повернення до попередніх кроків реалізації проекту управління фінансами підприємства (доопрацювання чи повне переривання процесу);

- пробні продажі як перевірочний механізм визначення подальших перспектив банківського продукту;

- перехід до повномасштабної реалізації банківської фінансової технології;

- моделювання, розробка та реалізація суміжних банківських продуктів, що виникли у процесі та логічно доповнили початкову банківську технологію

з позитивним ефектом. На цьому етапі виконання функцій відбувається повернення до попередніх кроків реалізації проекту управління фінансами суб'єкта підприємства.

9. Реалізація. Цей крок включає процес запуску банківської фінансової технології в обіг банку з виходом на ринок банківських продуктів та послуг, контроль та регулювання можливих змін у процесі реалізації.

10. Внесення коректив. Тиражування. Даний етап реалізації проекту передбачає вихід із новим банківським продуктом на широке коло банківських клієнтів та розширення сегменту ринку банківських продуктів та послуг.

11. Відхід із ринку. Передбачає можливі варіанти виходу з конкретного проекту внаслідок можливих кон'юнктурних змін ринкового середовища з метою мінімізації можливих збитків від непередбачених ризиків та відхід з ринку банківських продуктів та послуг з конкретною банківською фінансовою технологією.

Діяльність комерційного банку здійснюється на тлі економічної та соціально-політичної ситуацій, що постійно змінюються, стану фінансового ринку, які різною мірою впливають на загальноекономічну стійкість кредитної організації. У зв'язку з цим основна увага комерційного банку має бути зосереджена на організаційно-економічних заходах (реінжиніринг банку), комплексної оцінки фінансово-економічної політики банку (управління грошовими потоками та традиційними банківськими ризиками), на вдосконаленні інформаційно-аналітичного забезпечення та банківських фінансових технологій (інформаційно-аналітичне та функціонально-технологічне забезпечення).

Розглянемо детальніше управління грошовими потоками суб'єкта підприємства.

Практично всі фінансові операції діяльності суб'єкта підприємства генерує рух фінансових потоків у формі грошових коштів (надходження і витрат). Рух фінансових потоків функціонуючого суб'єкта підприємства в часі є безперервний процес і визначається поняттям «грошовий» або «фінансовий» потік.

Концепція фінансового потоку суб'єкта підприємства як самостійного об'єкту фінансового менеджменту не має достатнього висвітлення як у вітчизняній,

так і у світовій літературі з питань управління фінансами. Окремі аспекти цієї концепції розглядаються у складі питань управління залишками фінансових активів, управління формуванням та розподілом грошових ресурсів та антикризового управління суб'єктом підприємництва при загрозі банкрутства.

У той же час грошові потоки суб'єкта підприємництва у всіх видах і формах становлять найважливіший об'єкт управління фінансами, який потребує розширення практичних рекомендацій та поглиблення теоретичних засад.

Ефективність управління грошовими потоками суб'єкта підприємництва та визначається такими основними положеннями:

1. Фінансові потоки суб'єктів підприємництва обслуговують їх господарську діяльність практично у всіх аспектах. Тобто грошовий потік можливо розглядати умовно кажучи як систему «фінансового кровообігу» господарського механізму суб'єкта підприємництва. Ефективно функціонуючі фінансові потоки суб'єктів підприємництва є найважливішим показником його «фінансового здоров'я», що необхідно для досягнення високих результатів господарської діяльності.

2. Ефективний менеджмент фінансових потоків забезпечує рівновагу суб'єкта підприємництва в процесі стратегічного розвитку. Фінансова стійкість суб'єкта підприємництва, темпи його розвитку в значній мірі визначаються тим, наскільки різні види фінансових потоків синхронізовані між собою в часі та за обсягами. Високий рівень цієї синхронізації в значній мірі забезпечує прискорення розвитку суб'єкта підприємництва та реалізації його стратегічних цілей.

3. Рациональне формування фінансових потоків підвищує ритмічність операційних процесів суб'єкта підприємництва. І будь-який перебіг у платежах негативно позначається на формуванні виробничих запасів, рівні продуктивності праці, реалізації продукції.

4. Ефективне управління фінансовими потоками дає змогу скоротити потребу суб'єкта підприємництва в позиковому капіталі. Управляючи фінансовими потоками, можливо забезпечити більш економічне й раціональне використання власних грошових ресурсів з внутрішніх джерел, а також зменшити залежність темпів розвитку суб'єкта підприємництва від залучаємих у банках кредитів.

5. Менеджмент фінансових потоків — це важлива складова забезпечення прискорення обертання капіталу суб'єкта підприємництва. Сприяє цьому зменшення потреби в капіталі, що обслуговує господарську діяльність суб'єкта підприємництва, а також скорочення тривалості операційного циклу, яке досягається в процесі ефективного управління грошовими потоками.

6. Ефективний менеджмент фінансових потоків забезпечує зниження ризику неплатоспроможності суб'єкта підприємництва. Навіть у тих суб'єктів господарювання, що генерують значний прибуток, незбалансованість різних видів фінансових потоків у часі, може як наслідок викликати неплатоспроможність. Усунути цей фактор виникнення неплатоспроможності може синхронізація витрат й надходження грошових коштів суб'єкта підприємництва.

7. Активні форми менеджменту фінансових потоків дають змогу суб'єкту підприємництва отримувати додатковий прибуток, що безпосередньо генерується його фінансовими активами. Таке управління сприяє ефективному використанню тимчасово вільних залишків грошових активів у фінансових інвестиціях.

Розглянуті аспекти підтверджують необхідність виділення фінансових потоків суб'єкта підприємництва в самостійний об'єкт фінансового менеджменту з відповідним структурним, кадровим та методичним забезпеченням цього управління.

Основною метою менеджменту фінансових потоків є забезпечення фінансової рівноваги суб'єкта підприємництва в процесі його розвитку шляхом синхронізації обсягів надходження і витрат грошових коштів у часі і їх збалансування.

Процес управління грошовими потоками суб'єкта підприємництва охоплює такі основні етапи (рис.1).

1. Забезпечення достовірного обліку фінансових потоків суб'єкта підприємництва та необхідної звітності. Основна мета цих заходів – забезпечити фінансових менеджерів необхідною інформацією для проведення всебічного аналізу, планування та контролю фінансових потоків суб'єкта підприємництва. Для формування звітності про рух грошових коштів використовують прямий та непрямий методи згідно з міжнародними стандартами обліку

Прямий метод полягає в отриманні даних, які характеризують валовий та чистий грошові потоки суб'єкта підприємництва за видами його діяльності. Непрямий метод полягає в отриманні даних, що характеризують тільки чистий грошовий потік як і за видами діяльності, так й в цілому по суб'єкту підприємництва.

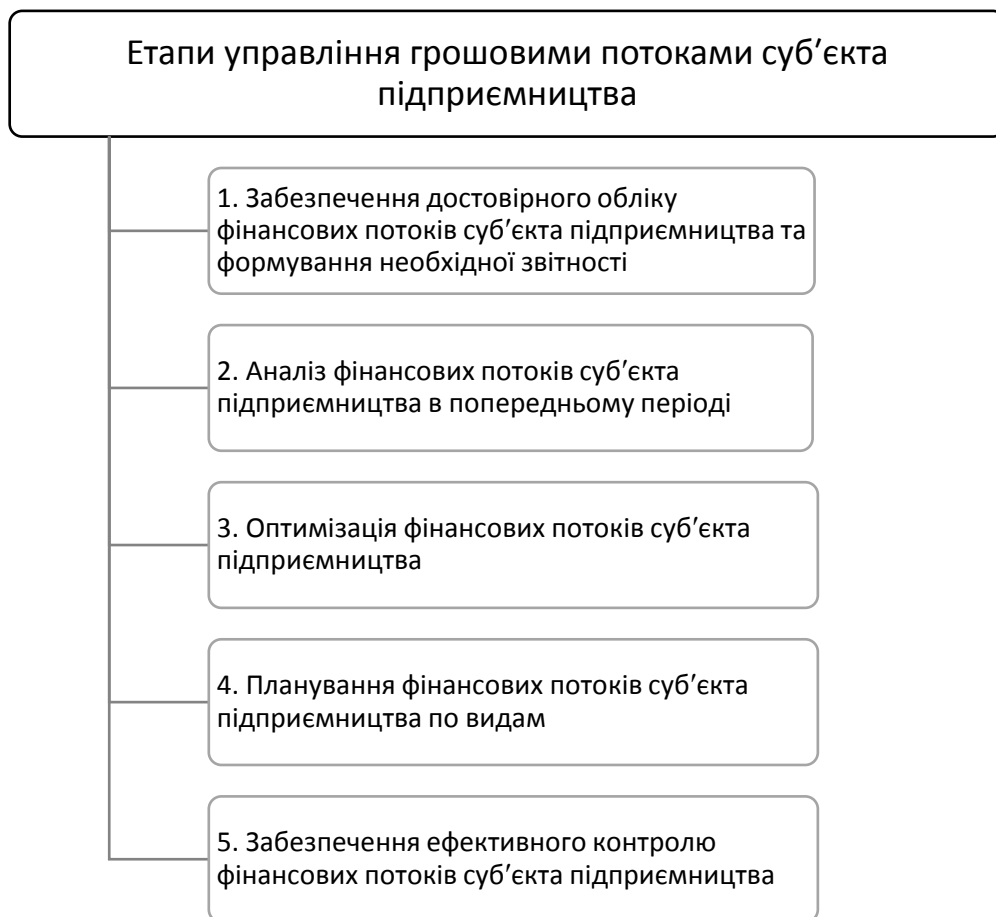


Рис. 1. Характеристика основних етапів управління грошовими потоками суб'єкта підприємництва

2. Аналіз фінансових потоків підприємств в попередньому періоді. Основна мета цього аналізу полягає у визначенні рівня ефективності використання фінансових коштів, достатності їх формування та збалансованості від'ємного та додатного потоків суб'єкта підприємництва в часі та за обсягом. У процесі цього аналізу особлива роль приділяється узагальненій характеристиці структури джерел, а саме визначенню якості «чистого грошового потоку». Висока якість цього показника обумовлена зростанням питомої ваги чистого прибутку, який

отримали за рахунок збільшення обсягу виробництва та зниження собівартості продукції, а низька – за рахунок збільшення чистого прибутку як наслідок зростання цін на продукцію, а також збільшення суми позареалізаційних доходів [16, с. 23].

3. Оптимізація фінансових потоків суб'єкта підприємництва. Це процес найкращих форм організації у суб'єкта підприємництва з урахуванням особливостей і умов здійснення його господарської діяльності підприємства. Основні цілі оптимізації фінансових потоків суб'єкта підприємництва – це забезпечення:

- збалансування обсягів додатного і від'ємного грошових потоків;
- синхронності формування деяких видів фінансових потоків у часі;
- умов зростання чистого грошового потоку суб'єкта підприємництва.

Збалансування обсягів додатного і від'ємного грошових потоків досягається різними методами залежно від рівня їхньої достатності і тривалості періоду.

Оптимізація фінансових потоків у часі досягається двома основними методами – синхронізацією та вирівнюванням.

Забезпечення умов зростання чистого грошового потоку може бути досягнуто за рахунок: скорочення суми постійних витрат;; зниження рівня змінних витрат, здійснення ефективної податкової політики, що призводить до здійснення ефективної цінової політики, спрямованої на підвищення рівня доходності операційних витрат; зниження рівня податкових платежів; використання методу прискореної амортизації основних засобів та ін.

4. Планування фінансових потоків суб'єкта підприємництва по видам у силу невизначеності окремих вихідних передумов носить прогностичний характер. Саме тому планування здійснюється у формі багатоваріантних планових розрахунків показників при різних сценаріях розвитку факторів, а саме оптимістичному, песимістичному та реалістичному, Результати цих розрахунків відображаються у «плані надходження та витрат грошових коштів» – спеціальному плановому документі, який є однією з головних форм фінансового плану.

На основі плану надходження та витрат фінансових коштів суб'єкта підприємництва має формуватися система бюджетів (платіжних календарів), які виступають головною формою оперативного планування фінансових потоків.

5. Забезпечення ефективного контролю фінансових потоків суб'єкта підприємництва. Об'єктом контролю є виконання встановлених завдань із формування обсягу коштів та їх витрат у розрізі передбачених напрямів; забезпечення ліквідності грошових потоків та їх ефективності; рівномірність формування грошових коштів у часі. Ці показники контролюються в процесі контролю поточної фінансової діяльності суб'єкта підприємництва .

Стосовно фінансових потоків банку тривимірний класифікатор стійкості комерційного банку є схемою трьох укрупнених блоків управління загально-економічною стійкістю комерційного банку:

1. Блок фінансової та організаційної стійкості. Він включає процес прийняття стратегічних рішень та поєднує такі функції, як збір та обробка інформації, прийняття рішень, управлінський консалтинг, контроль, аналіз, регулювання, організація та оптимізація оргструктури, бізнес-планування банку та його управління персоналом банку.

2. Блок функціональної стійкості. Включає виконання прийнятих стратегічних рішень щодо реалізації банківських продуктів та послуг, спеціалізація банку (інвестиційний, іпотечний, інноваційний, розрахунково-кліринговий, ощадний тощо) та універсалізація банку з набором традиційних та специфічних банківських операцій та послуг.

3. Блок комерційної та капітальної стійкості. Включає в себе комунікації банку, методичне забезпечення продуктового ряду банку, системне програмне забезпечення, прикладне програмне та функціонально-технологічне забезпечення, управління традиційними банківськими ризиками та управління власним та позиковим капіталом банку.

Крім ідентифікації та обліку традиційних банківських ризиків при розробці та реалізації проекту технології управління фінансами суб'єктів підприємництва, необхідний облік зовнішніх загроз, які несе економічне оточення проектного банківського продукту. Слід наголосити, що організаційна побудова технології управління фінансами в системі «банк-суб'єкт підприємництва» вимагає системного підходу, який враховував би взаємозв'язок методів його реалізації та забезпечує

функціональні підсистеми банку, що сприяють прийняттю та реалізації конкурентоспроможних рішень, спрямованих на задоволення потреб суб'єкта підприємництва.

Щоб намітити програму дій щодо якісного вирішення комплексних проблем суб'єкта підприємництва — клієнта банку, необхідно:

- з'ясувати, які проблеми, крім тієї, з якою суб'єкт підприємництва звернувся безпосередньо до банку, в нього існують;

- визначити, які проблеми можуть бути вирішені найближчим часом, і при цьому не забувати про мету та завдання вищого рівня, що сприяють «зрощуванню» суб'єкта підприємництва з банком;

- вибрати способи (засоби) досягнення намічених цілей, враховуючи інтереси банку та суб'єкта підприємництва у взаємозв'язку та взаємозалежності;

- визначити найбільш ефективну тактику та стратегію вирішення важливих проблем суб'єкта підприємництва та шлях и виведення його грошових потоків на сприятливішу траєкторію руху;

- розробити або використати у комплексі діючі методи (банківські продукти/банківські фінансові технології) управління фінансовими ресурсами суб'єкта підприємництва.

Основним завданням технології управління фінансами у системі «банк-суб'єкт підприємництва є фінансова оптимізація потреб клієнтів банку, тобто вибір шляху управління фінансовими ресурсами суб'єкта підприємництва.

Для оцінки потреб суб'єкта підприємництва — клієнта банку можливо використовувати класичні SWOT-аналізу: переваги, недоліки, можливості та обмеження, що накладаються на діяльність суб'єкта підприємництва внутрішніми та зовнішніми факторами. За своїм змістом оцінка складається з аналізу сильних та слабких сторін суб'єкта підприємництва, дослідження наявності сприятливих та несприятливих можливостей його діяльності, оцінки ринку та товарної ніші суб'єкта підприємництва, а також виробничих та комерційних можливостей (рівень технологій, стан основного капіталу, асортимент продукції та товарів, обсяг виробництва тощо).

Результати оцінки та впливу низки факторів на ефективність діяльності підприємства представлені у вигляді схеми (Рис.2). Чинники, на які банк може вплинути, на малюнку виділені жирним курсивом; фактори, що перебувають у зоні опосередкованого впливу банку на підвищення ефективності діяльності суб'єкта підприємництва, є звичайним курсивом, а + позитивний вплив фактора.

При складанні рисунка (див. блок «Зростання цін») зроблено припущення, що зростання цін позитивно впливає на збільшення обсягу продажу, однак воно може призвести як до збільшення, так і до зниження обсягів продажу суб'єкта підприємництва. Це викликано тим, що ціни на продукцію або пропоновані послуги не можна піднімати до нескінченності, тому що купівельна спроможність споживачів є обмеженою, а отже, така цінова політика і в поточній, і в довгостроковій перспективі супроводжуватиметься падінням обсягів виробництва та скороченням виробничого циклу суб'єкта підприємництва. Хоча зроблене припущення неправильно за економічним змістом, для наочності воно запроваджено схему, тим паче, що банк на мікрорівні неспроможна надавати ні прямого, ні опосередкованого впливу зростання цін.

Бізнес-діагностика суб'єкта підприємництва -клієнта банку включає якісну експрес-оцінку та аналіз поточної виробничо-господарської ситуації суб'єкта підприємництва; оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища його діяльності та фінансового стану для формування концепції проекту управління фінансами суб'єкта підприємництва. Її відмінність від традиційного аналізу господарської діяльності підприємства полягає у цьому, що це оцінка стану бізнесу конкретного економічного суб'єкта в порівнянні зі змінними умовами ринку, що вимагає систематичного аналізу господарської ситуації та ринкової інфраструктури, у якій даний суб'єкт здійснює свою діяльність.

Бізнес-діагностика суб'єкта підприємництва – завдання неоглядне за масштабами та вирішується воно за таких обставин:

- якщо у найближчій перспективі або згідно поточного фінансового стану суб'єкта підприємництва загрожує банкрутство;
- якщо необхідно розробити інвестиційний проект чи бізнес-план;

- якщо поставлено завдання розробити комплексну стратегію розвитку конкретного суб'єкта підприємництва (у цьому випадку бізнес-діагностику можна використати як інструмент побудови цієї стратегії).

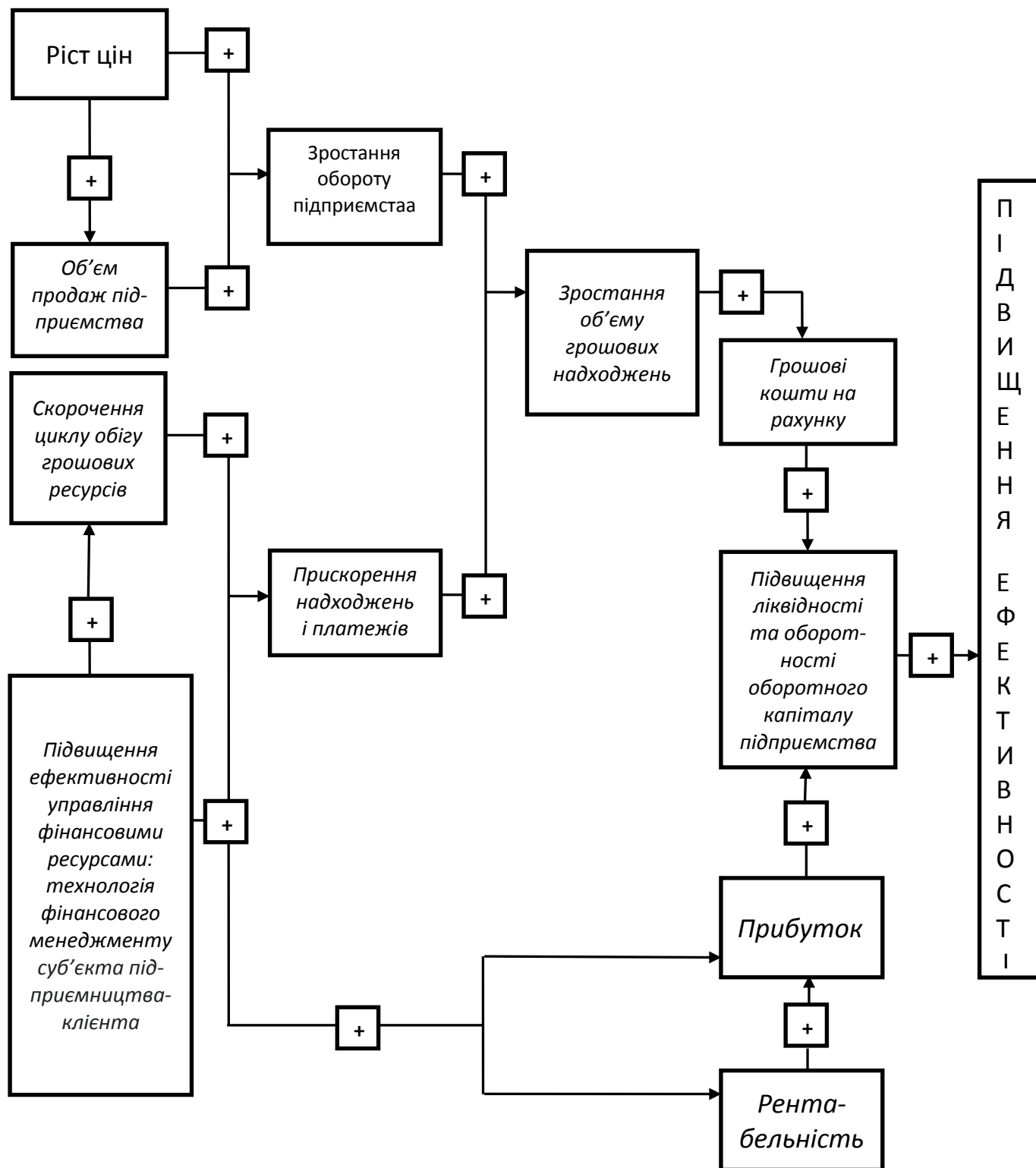


Рис. 2. Схема оцінки впливу різних факторів на ефективність діяльності суб'єкта підприємництва

Наявність конкретної мети дослідження обмежує завдання і робить його практично вирішуваним. Тому бізнес-діагностика суб'єкта підприємництва для управління фінансами в системі «банк-суб'єкт підприємництва» має таку структуру цілей:

1. *Ринкові цілі.* Можливі критерії: частка ринку у відсотках, основні сегменти ринку та їх частка у відсотках за товарними групами та територіями. Дії підприємства мають бути спрямовані на досягнення надійної конкурентоспроможності його товарів, робіт та послуг, на підвищення їх споживчих якостей та товарної привабливості.

2. *Виробничі цілі.* Можливі критерії: обсяг виробництва, виручка то реалізації (оборот). Якщо за характеристиками ринку вироблені підприємством-клієнтом традиційні продукти та товари безперспективні навіть за їх модернізації і виявлено конкурентоспроможна товарна ніша, необхідно освоєння нового продукту, навіть якщо для цього потрібна зміна складу і структури активної частини основних фондів.

3. *Економічні цілі.* Можливі критерії: прибуток, рентабельність власного капіталу, ліквідність оборотного капіталу, зростання та оборотність оборотного капіталу, рентабельність продажів, оптимізація податкових виплат.

4. *Соціальні цілі.* Можливі критерії: зростання заробітної плати, оптимізація її виплат (банківські картки тощо), зростання фондів споживання тощо.

5. *Інші цілі,* що змінюються при зміні ключових проблем суб'єкта підприємництва та його зовнішнього оточення. Наприклад, зміна профілю виробництва – перехід на інші види продукції, товарів та послуг.

Для планування конкретних дій при розробці клієнтського проекту необхідно уточнити існуюче положення клієнта і його потенційні можливості – як внутрішні, так і зовнішні (ринкові). Необхідно визначити, який із двох крайніх принципів керівництво клієнта банку має намір дотримуватися у перспективі (або дотримується у сьогоденних умовах): принципу виживання чи принципу прориву (стрибка).

Принцип виживання — це принцип еволюційного розвитку з мінімальними змінами організаційної структури управління, внутрішніх умов функціонування суб'єкта підприємництва -клієнта з подальшим врахуванням внутрішніх та зовнішніх

факторів, що впливають на підприємство, в існуючих та очікуваних умовах його функціонування тощо.

Принцип прориву – радикальна зміна всіх критеріїв діяльності за мінімально короткий термін, орієнтація на лідируючу позицію у вибраному ринковому сегменті. Ці два принципи у чистому вигляді серед підприємств-клієнтів банку, як правило, не зустрічаються, але виявлення підходів до управління діяльністю суб'єкта підприємництва може надати банку послугу щодо банківських продуктів/банківських фінансових технологій, які враховуватимуть побажання підприємства-клієнта на основі ланцюжка «ризик-дохід». Тобто підхід до суб'єкта підприємництва банку здійснюється на основі диференціації консервативної та агресивної банківської клієнтури, залежно від переваг якої буде обрано (розроблено) відповідні банківські технології.

Маркетинг суб'єкта підприємництва -клієнта банку. Цей розділ бізнес-діагностики суб'єкта підприємництва призначений для визначення та оцінки його ринкових можливостей. Метою при цьому є якісна оцінка існуючого та потенційного попиту на продукцію, товари та послуги банківського клієнта, сильних та слабких сторін цього суб'єкта підприємництва порівняно з іншими підприємствами, які працюють на цьому сегменті ринку у цій товарній ніші. Весь комплекс маркетингу вищенаведеної структури цілей бізнес-діагностики підприємства охоплює лише оперативні заходи, що вживаються банком задля досягнення проектних цілей, які будуть виявлені та визначені у процесі роботи з підприємством. Тому до поняття «маркетинг суб'єкта підприємництва -клієнта» слід ставитися як до інструменту, що забезпечує збирання мінімально необхідної інформації для визначення цілей, постановки завдань та прийняття рішень з боку комерційного банку щодо розробки концепції проекту технології управління конкретного суб'єкта підприємництва.

Робота з маркетингу суб'єкта підприємництва у банку має бути організована за таким планом:

- оцінка структури цільового ринку суб'єкта підприємництва;
- оцінка споживачів суб'єкта підприємництва та сегментація ринку;

- оцінка каналів збуту та конкуренція;
- корпоративна (внутрішня) оцінка суб'єкта підприємництва.

Комерційний банк проводить оцінку внутрішніх та зовнішніх умов діяльності суб'єкта підприємництва з метою визначення можливостей щодо задоволення комплексних потреб підприємства на основі розробки та реалізації проекту технології управління фінансами суб'єкта підприємництва.

Бізнес-діагностика на етапі маркетингу суб'єкта підприємництва – клієнта банку дозволить підбити проміжний підсумок передпроектного дослідження з ділового середовища, цільового ринку та його сегментації, каналів збуту та конкуренції, життєвих циклів продукту та послуг суб'єкта підприємництва.

Економіка підприємства. Бізнес-діагностика економіки суб'єкта підприємництва – це оцінка виробничо-господарського потенціалу з позиції внутрішнього ризику його бізнесів. Це з тим, кожен банківський клієнт раніше чи пізніше проходить через критичний стан внутрішнього ризику бізнесу, що характеризується відчутним погіршенням фінансового становища і виникненням тенденцій, які несуть загрозу банкрутства. Як показує практика, найбільш схильні до виникнення внутрішнього ризику суб'єкти підприємництва, що перебувають у двох полярних станах:

- переднеблагополуччя, коли спостерігається тенденція спаду виробництва та обороту, зниження ліквідності оборотних засобів і, як наслідок, настання ризику неплатоспроможності підприємства;

- процвітання, коли спостерігається тенденція швидкого зростання виробничого обороту, але паралельно відбувається зростання невиробничих витрат і накладних управлінських витрат, зниження обсягів грошових потоків, а погашення кредитів проводиться за рахунок перекредитування і т.п.

У першому випадку до цього призводять непрофесіоналізм та нездатність команди пристосуватися до умов, що змінюються, і тут необхідна реалізація принципу «прориву», якщо суб'єкт підприємництва важливий для банку; у другому випадку — відставання системі менеджменту суб'єкта підприємництва-клієнта та інших внутрішніх управлінських механізмів, які зазнають хвороби зростання (відставання зростання внутрішніх органів управління від фізичного зростання

обсягів діяльності суб'єкта підприємництва) та яку найкраще лікувати, керуючись принципом «виживання».

Виявлення рівня надійності бізнесу суб'єкта підприємництва на основі параметрів внутрішнього ризику забезпечує банку можливість ухвалення принципового рішення щодо розроблення концепції управління фінансами суб'єкта підприємництва.

Результатом діяльності за розділами «Маркетинг суб'єкта підприємництва» та «Економіка суб'єкта підприємництва» мають стати попередні висновки, що означають проблеми суб'єкта підприємництва та підготувати попередній висновок щодо доцільності вирішення його проблеми. Рекомендовані для банку висновки повинні мати, наприклад, такий характер: зміна стратегії ціноутворення з допомогою зниження відпускних цін; облік цінової політики конкурентів; оптимізація асортименту продукції, що випускається або послуг з точки зору рентабельності; розвиток збутової мережі та створення нових збутових підрозділів; пошук надійних партнерів; вивчення ринку комплектуючих та сировини; пошук альтернативних існуючих постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих, напівфабрикатів тощо; впровадження нової системи стимулювання та мотивації праці; реалізації стратегії збуту в регіони з найвищим споживчим попитом; реінжиніринг організаційної структури; перехід до складу конкуруючої компанії чи поглинання конкурентів; диверсифікація виробництва чи концентрація зусиль на основному напрямі комерційної діяльності; реорганізація циклу ділової активності з метою скорочення часу виробничого циклу.

Якість та кількість попередніх висновків залежить від конкретного суб'єкта підприємництва та тієї ситуації, в якій вона здійснює свою діяльність.

Активний розвиток сучасної теорії та практики банківської діяльності, докорінна зміна інструментарію, принципів та методів управління, постійне оновлення міжнародної, а особливо – вітчизняної законодавчо-правової бази, новітні дослідження науковців у царині фінансового менеджменту у банку обумовлює необхідність постійного подальшого аналізу проблем фінансового менеджменту в системі «банк – суб'єкт підприємництва».

Список використаних джерел

1. Алексєєв І.В., Бондарчук М.К., Кльоба Л.Г. Банківська система: Навчальний посібник. 2017. 246 с.
2. Алексєєв І.В., Бондарчук М.К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством. 2017. 168 с.
3. Алексєєв І.В., Бондарчук М.К. Гроші та кредит. 2017. 116 с.
4. Євтух О.Т. Фінансовий менеджмент для магістрів і не тільки. 2011. 356 с.
5. Іляшенко А. Х. Теоретичні засади фінансового планування та прогнозування в Україні. *Економічний простір*. 2012. № 61. С. 178-191.
6. Калетнік Г.М. Фінансовий менеджмент: підручник. 2013. 586 с.
7. Кубліков В.К, Величко Г.О. Теоретичні і практичні проблеми розвитку фінансового ринку в Україні. Монографія. 2014.
8. Майер Э. Контролінг як система мислення та управління. 2010. 156 с.
9. Непочатенко О.О. Фінансовий менеджмент. 2013. 423 с.
10. Огійчук М.Ф. Практикум з фінансового та управлінського обліку за національними стандартами: Навчальний посібник, 2013. 408 с.
11. Орлов В.М. Фінансовий менеджмент у схемах і таблицях. 2012. – 62 с.
12. Паєнтко Т. В. Упровадження контролінгу в управлінні фінансами на макрорівні в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 6. С. 107–126.
13. Просветов Г.І. Фінансовий менеджмент: Задачі та рішення. 2014. 340 с.
14. Путінцева Т.В. Сутність ліквідності комерційних банків. *Вісник університету банківської справи*. 2019. №2-3(25-26). С.73-80
15. Рєслєр М.В. Обліково-аналітичне забезпечення фінансового менеджменту. 2013. 276 с.
16. Тарасюк Г.М. Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку: монографія. 2012. 292 с.
17. Шийко В.І. Оцінювання управління ліквідністю банківських установ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №12. С. 68-74.
18. Modern Ukrainian Financial Science: Theoretical Paradigm & Practical Concept of Public Finance. 2018, С. 254-320.

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ УКРАЇНИ

В сучасних умовах функціонування та розвитку сучасної банківської системи в країні важливе місце займає створення банківської кредитної політики України. Оскільки, якщо кредитна політика банку ефективна, то відповідно знижується банківський ризик і відбувається приріст прибутку банку, навіть в кризових умовах розвитку економіки.

В останній час сучасний стан банківської системи є досить складним та неоднозначним. Основними причинами цього є кризовий стан економіки, початок пандемії COVID-19 та становлення і розвиток банків як системи. Оскільки, комерційний банк є суб'єктом господарювання, то він має на меті – отримання максимального прибутку. Зважаючи на це, основним джерелом прибутку для будь-якого банку є формування кредитних ресурсів та надання їх в позику. Проте, цього недостатньо для ефективного функціонування банку та отримання максимального прибутку. Необхідно формувати таку кредитну політику та стратегію, яка б допомогла досягти вище зазначених цілей.

Нині питання кредитної політики та кредитної стратегії не до кінця вивчене, тому науковці не мають єдиної думки щодо цього.

Михайляк Г. та Михайляк І. вважають, що кредитна політика комерційного банку являє собою сукупність стратегічних та поточних рішень, які визначають цілі кредитування в перспективі та на сьогоднішній день, його параметри, процедури та здійснює свою реалізацію через кредитний механізм. Дані науковці вважають, що нині спостерігаються несприятливі умови для розвитку банківського кредитування, тому необхідно шукати актуальніші оптимізаційні напрями кредитної політики банків, що посприє економічному розвитку банківської системи [1].

Дуброва Н. та Тріль А. у своїй статті виділяють, що складовою частиною в забезпеченні прибутковості кредитних ресурсів та ефективної діяльності банку є ефективне управління кредитною політикою. Тому комерційні банки повинні

приділяти велику увагу створенню та реалізації стратегії, а також визначати ключові цілі кредитної політики, і в кінцевому результаті буде досягтися мета, а саме отримання максимального процентного доходу від кредитних вкладень [2].

Куліш Г. та Кот М. зазначають, що управління кредитним портфелем банку є однією із першочергових завдань щодо ефективного функціонування вітчизняної банківської системи. Автори підкреслюють, що управління портфелем повинно відбуватися за умови аналізу співвідношення дохідності й ризикованості. Необхідно розробляти кредитну політику з урахуванням економічних та політичних змін. Пропонують застосовувати методи щодо зменшення кредитного ризику, що значно підвищить ефективність управління кредитним портфелем банку [3].

Надієвець Л., Гевал О. притримуються думки, що кредитна політика банку є інструментом управління кредитною діяльністю банку, а тому має створювати відповідний механізм, який б допомагав реалізувати її функціональні задачі для досягнення оптимального розміру та структури кредитного портфелю банку, що в свою чергу допомогло задовольнити потреби вітчизняної економіки в кредитних ресурсах [4].

Науковці Миськів Г., Павленчик Н. та Фурсіна О. у своїй статті стверджують, що кредитна політика банку дійсно формуються під впливом різної сукупності чинників, які мають об'єктивний та суб'єктивний характер і створюють передумови для здійснення банком ефективної кредитної діяльності та мінімізувати кредитний ризик. Автори виділяють, що об'єктивні чинники майже не піддаються впливу та коригуванню, а суб'єктивними навпаки можливо управляти та суттєво впливати на систему формування кредитної політики банку. Дані науковці мають єдину думку, що кредитна політика може бути ефективною за умови, що фактори в усіх складових будуть належно опрацьовані, буде послаблення впливу негативних чинників, а позитивних – підсилено [5].

Корпанюк Т. та Цуркан А. у своїй статті пропонують застосовувати такі методи, які б мали змогу забезпечити адекватну оцінку кредитоспроможності та прогнозування фінансового стану позичальників, що дало б можливість для поворотності кредитів у повному обсязі. За думкою авторів, зміст кредитної політики

банку полягає у тому, що дії саме в тій частині управління кредитним потенціалом направляються на абсолютне збільшення цього потенціалу або розробку і впровадження найбільш ефективних методів використання залучених коштів [6].

Табенська Ю. у своєму дослідженні наводить основні чинники, які впливають на конкурентоспроможність кредитного портфелю банку, такими чинниками є дохідність, ліквідність, швидкість відновлення та ступень оновлення кредитного портфелю. Також автор розділяє думку багатьох науковців, що кредитна політика банку містить в собі тактику і стратегію з приводу того, що базуючись на основах принципів кредитування кошти мають залучатися до банку та спрямовувати їх на кредитування потенційних клієнтів банку [7].

В. Рисін розглядає кредитну політику з боку того, що це «...стратегія і тактика банку щодо спрямування залучених ресурсів на кредитування клієнтів банку для отримання прибутку та задоволення потреб клієнтів, які отримали кошти у тимчасове користування» [8].

Тобто, як бачимо, всі науковці мають різний погляд на кредитну політику банку та її основні складові, підходи щодо вирішення цього питання та основних проблем кредитної політики. Проте, майже у всіх науковців схожі думки щодо визначення кредитної політики комерційного банку.

Можна стверджувати, що кредитна політика – це сукупність дій і заходів, які містять в собі тактику і стратегію, щодо залучення коштів клієнтів та направлення їх на кредитування позичальників на основі платності та поверненості.

Фінансовий сектор економіки пройшов кризовий період зазнаючи незначних втрат завдяки тому, що банкіри постійно контролюють якість сформованих портфелів, своєчасно та ефективно проводять реструктуризацію боржників за кредитами та інше. Становище банківського сектору, яке розвивається на достатньому рівні, дає можливість НБУ зменшувати антикризові заходи, і зокрема в довгостроковому рефінансуванні.

Процентні ставки за кредитами та депозитами на кінець 2020 року знизились: вартість кредитів у національній валюті становили близько 12–15%, а дохідність депозитів у гривні всього лише 5–7%. Ставки за кредитами та депозитами

в іноземній валюті стрімкими темпами знижуються. Відсоткові ставки за кредитами становили в середньому 4–6% та 1–1,5% за депозитами. Слід виділити, що депозитні ставки в іноземній валюті стрімко наближаються до нульових, а в деяких банках іноді до від’ємних значень [9]. Це можна пояснити тим, що банки з іноземним капіталом превалюють над державними банками та банками з українським капіталом, а оскільки іноземним банкам заборонено кредитувати приватних клієнтів в інвалюті, то такі банки встановлюють дуже низькі ставки за депозитами в інших валютах, тому населенню не вигідно вкладати кошти на депозит в іноземних валютах, тому бачимо зниження ставок як за кредитами, так і за депозитами в валютах інших країн.

У 2020 році Національний банк України спільно з урядом розробили продукти та програми підтримки, як для підприємств та населення, так і для банків (за для підтримання їх ліквідності). Такими програмами і продуктами виступають: плаваюча облікова ставка НБУ, яку надають для довгострокових кредитів рефінансування на строк до п’яти років; для хеджування ризиків застосовують свопові процентні ставки; «Доступні кредити 5–7–9%» за для підтримки малого бізнесу, створення портфельних гарантій для малого та середнього бізнесу і «Доступна іпотека 7%» для населення.

У 2020 році банки активно кредитували мікропідприємства, обсяг такого кредитування зріс на 3,35%, з них портфель кредитування мікропідприємств (дохід яких більше 500 тис. євро) зріс на 21%. Обсяг кредитування середнього бізнесу збільшився на 10%, малого бізнесу – на 4%. Однак, не дивлячись на це, можемо спостерігати зменшення кредитів підприємств за якими не визначено доходи, зменшення відбулось на 46 млрд грн або 47% та кредитування мікропідприємств дохід яких складає до 50 тис. євро зменшився на 5%, тобто на 3,9 млрд грн [9].

Обсяги кредитування корпоративних клієнтів значно зріс: державні програми підтримки стимулюють збільшення обсягів кредитних портфелів позичальників малого та середнього бізнесу.

Вплив коронакризи на якість кредитів був м'якшим, ніж прогнозували на початку. За результатами 2020 року витрати на формування резервів банків зросли у два рази, однак не завдали значного негативного впливу на прибутковість банківського сектору. За результатами оцінки якості активів спостерігається відповідність сформованим резервам банками на очікувані кредитні збитки. Однією із причин таких втрат від кредитного ризику під час коронакризи є високі стандарти кредитування, в основному корпоративного.

Якість роздрібного кредитного портфеля також зросла. Під час пандемії зросли вимоги банків до позичальників щодо спроможності ними обслуговувати свої боргові зобов'язання. Такі кредитні стандарти в найближчий час сприятимуть збалансованому зростанню кредитів у портфелі банку, а також його диверсифікації. Щомісячні темпи зміни роздрібного кредитного портфелю перевищують навіть докарантинні обсяги кредитування. Найбільша зміна спостерігається в іпотечному кредитуванні, хоча обсяг даного портфелю все ще не досить великий. Якість портфелю не дивлячись на пандемію є досить прийнятним, а обсяги непрацюючих кредитів зменшуються[9].

Оснoву роздрібного портфелю становлять незабезпечені споживчі позики. Частина таких позик становить 85%, окрім цього 9% відноситься до автокредитів та трохи менше 7% – на купівлю житла. За 2020 років спостерігається зростання обсягів цих трьох видів позик, не дивлячись навіть на коронакризу, а з початку 2021 року зростання прискорилося. Щомісячні темпи зростання портфелю незабезпечених позик в останній час наближається до докарантинних. Однак показники помітно знижуються в періоди посилення карантинних обмежень. У річному вимірі у квітні 2021 року відбулось зростання цієї частини роздрібного портфеля на 15%. Також триває зростання співмірними темпами портфеля автокредитів. Обсяги кредитів на нерухомість зростають ще динамічніше [9].

Банки, що активно кредитують населення, можна поділити на три типи. Перші – сконцентровані на незабезпечених споживчих кредитах, здебільшого карткових та кеш-кредитах. У їхньому портфелі майже немає інших продуктів. До цієї групи належить і Приватбанк. Банк є лідером і в іпотечному кредитуванні,

проте його обсяги іпотечних позик усе ще надто малі порівняно з обсягом загального портфеля і не визначають його бізнес-модель. Друга група банків орієнтована на іпотечне кредитування. Здебільшого вони комбінують іпотечні кредити з автокредитами. У таких банків у портфелі також є споживчі кредити без застави або ж заставою виступають майнові права на майбутню нерухомість. До третьої численної групи входять банки, які проявляють активність на ринку як роздрібного, так і корпоративного кредитування. Іпотека в їхньому портфелі нині не займає помітної частки, основу становить незабезпечений портфель або автокредити. З третьої групи лише державні Укргазбанк та Ощадбанк досить активно нарощують частку іпотеки [9].

Після кризи, яку спричинив COVID-19 кредитування підприємств поступово, але впевнено зростають. З початку 2021 року кредити корпоративному сектору поступово зростають у валовій основі на 6%, а на чистій основі на 10%. Величина щодо здійснення валютних кредитів в бізнесі залишається не змінною.

Значний темп кредитування спостерігається в секторах, де знаходяться малі та мікропідприємства, крім того їх величина зростала і під час пандемії ковіду. Це підтверджується тим, що ця величина (чистий портфель) зросла за останній рік на 26% або до 93 млрд. грн. Завдяки державній програмі, яка була розроблена для цього сектору, а саме «Доступні кредити 5-7-9%» дала поштовх для того щоб наростити кредитування в цього секторі [9].

Кредитування великих підприємств протягом останнього часу все скорочується. На протязі останнього часу спостерігається тенденція того, що банки поступово відмовляються працювати з великим бізнес-групами які мали або мають негативну кредитну історію. Все це призводить до того, що кредитори змушені проводити резервування або списання цих ненадійних позик. При цьому, поки що кредитування нових клієнтів не в змозі покрити ті збитки і вибутті активи за старими сумнівними кредитами. Банки постійно підвищують вимоги щодо позичальників та намагаються більшою мірою залучати позичальників з доброю кредитною історією.

На даному етапі популярності набуває такий вид кредитування МСБ, який несе в собі кредитні продукти які мають вузько направлену специфіку. Дану специфіку можна спостерігати в нових програмах, які розробляють банки в партнерстві з виробниками або дистриб'юторами техніки, які активно приймають участь в розробці певних умов кредитування, які б були вигідні обом сторонам. Завдяки цій програмі, всі отримують тільки вигоду, і бізнес, який має можливість отримати кредити на більш комфортних умовах, так і банки, які нарощують свої кредитні портфелі.

Завдяки ефективної державної програми «Доступні кредити 5–7–9%» банківська система відчула значні фінансові потоки, а малий бізнес відчув підтримку в своєму розвитку з боку банків.

Ця програма дозволяє компенсувати ставки до певного рівня, а саме: програма дозволяє компенсувати 3% за кредитами рефінансування тих кредитів, які були отримані раніше; також 3% можна компенсувати за антикризовими кредитами, які були розроблені за для запобігання поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19 та подолання негативних наслідків від введення карантинних заходів; а також в залежності того, який дохід і величини створених робочих місць на підприємстві було введено в дію компенсацію 5–7–9% для впровадження та підтримки інвестиційних проектів [9].

Враховуючи вище сказане, можна зазначити, що для ефективного розвитку банківської системи в області кредитування на сучасному етапі виступає кредитування МСБ і виступає перспективним напрямом в найближчому часі. В зв'язку з тим, що малий і середній бізнес відчуває наявну потребу залучених коштів, а банки відшукують нові можливості кредитування, тому вузько направлені спеціалізовані програми побудовані на партнерських засадах є взаємовигідними. Також урядові програми на сьогоднішній день сприяють ефективному розвитку та здешевлюють кредитування для даного сектору економіки і стимулюють його до потенційного розвитку.

Створення ефективної кредитної політики представлено низкою невирішених проблем, які можна висвітили у вигляді дерева проблем (рис 1).



Рис. 1. Дерево проблем формування кредитної політики банку

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Тобто, як бачимо створення ефективної та достатньої кредитної політики банку і досі супроводжується низкою невирішених проблем. Ситуація загострюється виникненням пандемії коронавірусу.

Коронакриза спричинює ріст проблемних кредитів в кредитному портфелі банків, це відбувається за рахунок втрати позичальниками доходів, а отже і змоги здійснювати погашення заборгованості за кредитами. Слід також виділити, що нині існує проблема недосконалої законодавчої бази щодо повноважень колекторами. Оскільки, вони здійснюють психологічний тиск на позичальників, застосовують «силу» для вибиття боргів з позичальників.

Багато петицій на сайті Офісу Президента України присвячено саме боротьбі з колекторами, оскільки через такі дії багато позичальників не витримують і закінчують життя самогубством, аніж віддавати борги. Тому такі методи не є ефективними для зменшення питомої ваги проблемних

кредитів в кредитному портфелі банку і слід вагомо вдосконалити законодавчий механізм.

Для розвитку своєї діяльності та досягнення успіху комерційний банк повинен мати чітко визначену стратегію кредитної політики.

Стратегічну кредитну направленість банку можна охарактеризувати як розробку стратегічних заходів щодо менеджменту кредитних операцій та кредитну діяльність банку за допомогою формування цілей, задач та методів їх досягнення.

Стратегічна кредитна політика банків повинна бути оптимально побудованою з урахуванням планування проведення кредитних операцій як за різними галузями економіки, а також строки погашення і за рівнем очікуваної рентабельності. Кожному банку слід вибудувати свою оптимальну політику щодо кредитного портфелю з урахуванням цільових ринків та параметрів. Звісно, що стратегічні напрями розвитку кредитної політики направлені на довгострокову перспективу ефективного функціонування, але не слід забувати про можливість циклічного коливання в економічній кон'юнктурі, що в свою чергу може призвести до зміни якісного наповнення кредитного портфелю.

Стратегія банку щодо кредитної політики банку має складатися з певних структурних складових, а саме:

- мета, яку ставить перед собою банк;
- інструменти, завдяки яким банк зможе реалізувати свою достатню і ефективну кредитну політику;
- ризики, які виникають при веденні кредитної політики та напрями щодо їх мінімізації;
- кредитний портфель, який має бути побудований за оптимальним переліком складових.

Побудова стратегічної кредитної політики банку має відбуватися з розмежування на етапи. Звісно, такий поетапний поділ носить умовний характер, тому що ці етапи взаємопов'язані, доповнюють один одного і навіть наступний етап може розпочатися при незавершенні попереднього етапу. Але при цьому все

одно необхідно структурувати побудову кредитної стратегії банку, це необхідно за для уникнення прогалин та помилок на кожному етапі та своєчасне реагування за для запобігання негативного впливу на кінцевий результат [10].

Можна умовно розділити на наступні етапи побудову ефективної та доцільної стратегічної кредитної політики [10]:

На першому етапі побудови кредитної стратегії необхідно проводити ретельний аналіз ефективності діяльності банку щодо кредитної політики. На цьому етапі досліджується величина кредитного портфелю банку, проводиться структурний аналіз за формами та видами кредиту. Крім того слід оцінюється питома вага кредитів, що не були повернені з розкриттям причин виникнення даної ситуації, ну і звісно досліджується рівень використання кредитного потенціалу.

На другому етапі, після проведення ґрунтового аналізу, виявляють фактори впливу на виникнення даної ситуації, розраховується їх величина впливу на даний момент та проводяться розрахунки щодо прогнозування їхнього впливу в майбутньому. Вплив факторів може відбуватися як зовнішньо так і внутрішньо, тому слід їх розмежовувати і виокремлювати.

На третьому етапі слід провести дослідження ресурсної бази банку, на основі якої виявляються резерви збільшення величини ресурсної бази і тим самим розробляються певні джерела, які дозволять наростити ресурсний потенціал банку. Даний етап є дуже важливим, тому що від того на скільки ретельно буде проведено дослідження буде залежить збільшення і формування ефективного кредитного портфелю для побудови достатньої стратегічної кредитної політики банку, яка здатна стійко виносити вплив кредитних ризиків.

На четвертому етапі, вже після проведених ретельних досліджень, розробляються основні цілі кредитної стратегії, які направлені на забезпечення остаточної стратегічної мети банку щодо ефективного розвитку.

Для досягнення поставленої остаточної стратегічної мети банку слід розробити і реалізувати різні цілі кредитної стратегії банку, це можуть бути [10]:

– певний рівень ризику, завдяки якому відбувалось забезпечення якісного кредитного портфеля, його цільовий рівень та дохідність;

– величина кредитів, які мають відповідати стратегічній меті банку і направлялися для реалізації рентабельних та економічно перспективних проектів;

– оптимальна структура кредитного портфелю, яка має забезпечувати оптимальне співвідношення між темпами зростання величини кредитного портфелю та темпами якісного його зростання;

– розвиток довгострокових відносин між банком та його клієнтами, які в свою чергу несуть високий рівень довіри банку і іншим потенційним клієнтам;

– достатній рівень фінансової стійкості банку за для забезпечення ефективної кредитної діяльності;

– формування складу висококваліфікованих фахівців, які здатні забезпечувати, контролювати і вчасно перепрофілювати кредитний портфель банку за для збереження його якості на високому рівні.

На п'ятому етапі необхідно розробити відповідні правила і процедури ведення своєї діяльності з урахуванням кредитного ризику і відповідно побудувати ефективну політику банку.

Звісно, що будь-яка діяльність банку несе в собі певні ризики, і кредитна стратегія не є винятком, тому слід розробити певну політику щодо кредитного ризику і сформувати наступні дії [10]:

– описати основні методи менеджменту кредитного ризику;

– ввести в дію кредитні ліміти, які необхідно сформувати як за кожним контрагентом, так і в цілому за кредитним портфелем;

– сформувати доцільне співвідношення між дохідністю кредитного портфелю та кредитного ризику;

– розробити пріоритетні напрями щодо надання кредитів, які мають враховувати різні сегменти економіки, регіональну наявність, період на який видається кредит, валюта в якій здійснюється кредитування, види та типи боргових зобов'язань, дохідність від проведених операцій тощо;

– формування характерних ознак кредитного портфелю, з урахуванням і встановленням певних меж рівня концентрації кредитного ризику;

– розрахунок внутрішніх нормативів величини капіталу, який необхідно мати в резерві в достатній кількості за для покриття втрат, які можуть виникнути в результаті дії кредитного ризику, порядок його розрахунку та ін.

На шостому етапі, на основі проведеного дослідження впливу і місця кредитного ризику в політиці банку та стратегічної мети, дається обґрунтування формування головних параметрів кредитного портфелю в довгостроковому періоді.

Сьомий етап включає в себе розробку системи контролю щодо реалізації стратегічної кредитної політики, яка здійснює контроль на всіх етапах за для досягнення поставлених цілей, вчасно реагувати на вплив будь-яких негативних чинників та відновлювати роботу банку.

На завершальному етапі необхідно проаналізувати та зробити ґрунтовні висновки щодо ефективної реалізації запропонованої кредитної стратегії.

Проаналізувавши запропоновані заходи, необхідно дати оцінку результативності стратегічної кредитної політики з урахуванням основним параметрів узгодженості [10].

Має спостерігатися узгодженість стратегічної кредитної політики банку і загальної стратегічної мети щодо розвитку та ефективної діяльності, що в свою чергу дозволить узгодити цілі, напрями та етапи кредитної стратегії.

Також слід досліджувати узгодженість кредитної стратегії банку і змінами в зовнішньому економічному середовищі в майбутньому, що дозволить з'ясувати та дати оцінку відповідності прогнозованому розвитку економіки в країні, в кон'юнктурі певних сегментах ринку з стратегічної кредитною політикою банку.

Для того, щоб визначити на скільки розроблена стратегічна кредитна політика банку взаємопов'язана з спроможністю банку формувати кредитні ресурси, підбирати високо кваліфікаційні кадри, ефективно сформована організаційна структура управління банку тощо, необхідно дослідити узгодженість кредитної стратегії банку з внутрішнім потенціалом банку.

Необхідно визначати узгодженість між окремими цілями та загальною метою стратегічної кредитної політики, розроблених нормативів кредитної діяльності банку, зі змістом кредитної політики, з окремими етапами та аспектами кредитної стратегії, відповідність часу та напрямку розвитку реалізації даної політики, все це є внутрішньою узгодженістю.

Ще одним моментом при побудові даної політики слід досліджувати узгодженість між кредитною стратегією та можливістю або спроможністю банку ефективно формувати кредитні ресурси за всіма можливими джерелами створення, використовувати всі можливі кредитні продукти на кредитному ринку, а також можливості банку, як технічні так і організаційні за для реалізації стратегічної кредитної політики банку. Тобто це характеризує можливість реалізації самої кредитної стратегії даним банком.

Одною із головних узгодженістю при реалізації стратегічної кредитної політики є готовність банку прийняти певний рівень ризиків. В процесі реалізації стратегічної кредитної політики слід визначити банку, чи допустимим є рівень прогнозних кредитних ризиків, чи зможе банк протистояти негативному впливу ризиків, величині можливих фінансових втрат та уникнути загрози банкрутства.

Також необхідно дослідити економічну ефективність від реалізації стратегічної кредитної політики банку, яка базується на оцінці основних прогнозних коефіцієнтів, зіставлення їх з нормативними значеннями та стратегічними розрахованими нормативами.

Крім економічної ефективності банку слід розрахувати і зовнішньоекономічну ефективність від реалізації стратегічної кредитної політики банку, що включає в себе дослідження рівня ділової репутації банку та його покращення, рівень якості процесу управління діяльністю банку і вчасності кредитної діяльності та його підвищення тощо.

Після проведення всіх зазначених вище етапів та досліджень, які підтверджують позитивні результати та ефективність від розробленої стратегічної кредитної політики банку, які відповідають поставленим критеріям, тільки тоді вона може бути прийнята до реалізації.

Ефективна кредитна стратегія досягається за допомогою певних вимог, таких як [11]:

- формування такої позиції у кредитній діяльності банку, яка б була достатньо ефективною для того, щоб забезпечити банківській установі досягнення поставлених цілей та мети з використанням мінімальних ресурсів та затрат для отримання максимального результату;

- здійснення фокусування на кількох ключових параметрах та концепціях для того, щоб досягти збалансування та концентрації зусиль і ресурсів комерційного банку;

- здійснення таких заходів у розробці кредитної стратегії банку, яка б забезпечувала непередбачуваність та інноваційність для конкурентів;

- залучати до розробки стратегії висококваліфікованих кадрів, цінності та інтереси яких відповідали б їх функціям з приводу стратегічного управління кредитною діяльністю та інтересам комерційного банку;

- використовувати всі можливості для вибору серед всіх альтернативних варіантів найефективніший.

Для галузевої спрямованості кредитування нами запропоновано проводити аналіз прибутковості сфер економічної діяльності, це дозволить розбити кредитний портфель на прибуткові галузі, які будуть в змозі приносити максимальний прибуток комерційному банку. Наступний елемент – характер забезпечення кредитів, тут ми пропонуємо всім банкам без винятку надавати кредити виключно під заставу, оскільки застава може слугувати для комерційного банку «подушкою» безпеки від ризику неповернення кредиту.

При формуванні ціни на кредит, банку необхідно брати до уваги облікову ставку, операційні витрати та ризик неповернення коштів позичальником та на основі цього формувати свою ціну на кредитний продукт.

За рахунок вищенаведеної інформації, даному банку можна запропонувати такі напрями удосконалення кредитного портфелю за юридичними особами, яке включається до напрямів удосконалення кредитної політики:

– здійснити збільшення кредитування галузі фінансів та торгівлі, так як дана галузь показує високі значення показників, і тому може додатково збільшити прибуток комерційного банку від кредитної діяльності;

– збільшити обсяг кредитування сільського господарства, так як в цілому там є позитивна тенденція до збільшення та слід врахувати, що наразі ця галузь є дуже перспективною;

– збільшити обсяг кредитування сфер транспорту та поштової діяльності, наразі ця галузь є однією із найприбутковіших, тому банківській установі дуже вигідно залучати таких клієнтів на кредитування, так як в цілому вони зможуть розрахуватися за своїми зобов'язаннями;

– зменшити обсяг кредитування галузі будівництва або ж зовсім відмовитися від кредитування цієї сфери, оскільки дана галузь є збиткова, а отже це несе ризик збільшення проблемних кредитів в кредитному портфелі банку;

– залишити обсяг кредитування виробництва на тому ж самому рівні, оскільки в цілому ця сфера діяльності є прибутковою, хоча під впливом пандемії мало місце збиткам, проте наразі в умовах пом'якшення суворих обмежень, можна залишити кредитування незмінним;

– збільшити обсяг операцій з нерухомим майном, так як в цілому ця галузь є прибутковою.

Проведене дослідження дає змогу зробити наступні висновки, що формування ефективної кредитної політики вкрай необхідно для забезпечення прибуткової та ефективної кредитної діяльності банку. На даний час сучасні банки приділяють недостатню увагу формуванню кредитної політики на довгострокову перспективу, яка б забезпечила безперебійну прибуткову діяльність в умовах різних викликів. І у результаті, через це багато комерційних банків збанкрутують, оскільки через не передбачення негативних наслідків не можуть забезпечити прибуткову діяльність з різноманітними ризиками. Слід врахувати той факт, що комерційному банку необхідно постійно удосконалювати свою кредитну політику під впливом різноманітних ризиків та впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Тому для досягнення найкращих результатів кредитної діяльності комерційним банкам необхідно вивчати нові методи управління кредитним портфелем та удосконалювати свою кредитну політику. Розв'язати дане питання можна шляхом розробки ефективної методики оцінки ефективності управління кредитного портфеля, яка націлена на удосконалення кредитної політики з урахуванням різноманітних кредитних ризиків.

Список використаних джерел

1. Михайляк Г. В. Кредитна політика банків та шляхи її оптимізації. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27(2). С. 103-106.
2. Дуброва Н. П., Тріль А. О. Кредитна політика комерційного банку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 3(2). С. 59-61.
3. Куліш Г.П., Кот М.А. Управління кредитним портфелем банку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 463-467.
4. Надієвець Л. М., Гевал О.О.Складові механізми формування та реалізації кредитної політики банку. *Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту: Економічні науки*. 2017. №11. 233 с. (С.155).
5. Миськів Г., Павленчик Н., Фурсіна О. Суб'єктивні та об'єктивні чинники формування кредитної політики банків України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. Харків*, 2018. Вип. 4(27). С. 61-70.
6. Корпанюк Т. М., Цуркан А. О. Кредитна політика комерційного банку та напрями її удосконалення. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. – 2018. Т. 23, Вип. 2. С. 142-146.
7. Табенська Ю. В. Кредитна політика як інструмент підтримки малого і середнього бізнесу в прикордонних регіонах. *Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Фінансове забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу у прикордонних регіонах»*. м. Чернівці, 14 травня 2019 р. С.70-72.
8. Рисін В. В., Біда А. П. Фінансова стійкість банку: чинники та особливості забезпечення. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8731>
9. Звіт про фінансову стабільність . URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2021-H2.pdf?v=4
10. Стратегія розвитку банківської системи. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Credit_Economics_Department/afedra+bankspravi/proekt_strategi.pdf
11. Степаненко С. В., Римар О. Г., Гулюк О. І. Методи удосконалення управління кредитним портфелем банку в сучасних умовах *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/90.pdf

В. Македон

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНІ СКЛАДОВІ
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ І ТРАНСФОРМАЦІЙ**

В обстановці наростання економічних і соціальних проблем в світовому суспільстві під впливом глобальних факторів і загроз, підвищення соціальної відповідальності міжнародного бізнесу та зміцнення його інституційних основ є складною, неоднозначною, але вельми актуальним і затребуваним для вирішення питань. Участь бізнес-спільнот в соціальному розвитку країни має позитивно позначатися на збереженні соціально-економічної рівноваги в суспільстві. Розуміння суспільної значущості діяльності бізнесу в соціальній сфері знаходить вираз у поширенні концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Корпоративна соціальна відповідальність повинна стати невідомою частиною стратегії розвитку світового суспільства, від реалізації якої бізнес-структури зможуть отримати ряд конкурентних переваг і нових можливостей на вітчизняному і світовому ринку, домагаючись підвищення продуктивності праці, формування позитивної думки інвесторів, поліпшення іміджевого сприйняття бізнес-структури, створення стійких партнерських відносин, в тому числі з органами державної влади.

Сучасні тенденції розвитку соціально орієнтованої економіки, пошук нових підходів до ведення підприємницької діяльності та методів прийняття соціально орієнтованих управлінських рішень характеризуються істотними змінами в соціальній та економічній сферах діяльності суб'єктів господарювання. Управлінські рішення, спрямовані на зниження соціальної напруженості, поліпшення якості життя населення, захист навколишнього середовища, участь в подоланні соціальних проблем набувають особливої актуальності. Все це свідчить про зростання значущості соціальної відповідальності при формуванні стратегічних інтересів бізнесу. Крім

того, бажання економічних суб'єктів побудувати стійкі взаємини з зацікавленими сторонами привели до переосмислення суспільством соціальної значимості суб'єктів господарювання та призвели до необхідності інформування громадськості про результати соціальної активності міжнародних компаній. Динамічний розвиток соціальних і економічних відносин призводить до виникнення категорій «підприємницьке середовище», «етична поведінка», «підприємницька культура», які, в загальному вигляді, розглядалися не тільки як «реакція» на необхідність виконання національним бізнесом соціальних зобов'язань, а й як здатність узгоджувати свою поведінку з потребами суспільства в умовах побудови соціально орієнтованої економіки.

В роботі такого вченого як О. Амосов [1], корпоративна соціальна відповідальність розглядається як «... філософія поведінки і концепції вибудовування діловим співтовариством, компаніями та окремими представниками бізнесу своєї діяльності з метою сталого розвитку та збереження ресурсів для майбутніх поколінь з опорою на наступні принципи:

- а) виробництво якісної продукції та послуг для споживачів;
- б) створення привабливих робочих місць, інвестиції в розвиток виробництва і людського потенціалу;
- в) неухильне виконання вимог законодавства: податкового, трудового, екологічного;
- г) побудова добросовісних і взаємовигідних відносин з усіма зацікавленими сторонами;
- д) ефективне ведення бізнесу, орієнтоване на створення доданої економічної вартості і підвищення національної конкурентоспроможності в інтересах суспільства;
- є) врахування суспільних і соціальних очікувань, загальноприйнятих етичних норм в практиці ведення справ.

Розглядаючи корпоративну соціальну відповідальність як відповідний соціально-економічний інститут Х. Аслаксен, С. Хільдебрант, Х. Йонсен [2] виділяють такі компоненти відповідальності як: правова, соціальна, економічна, професійна.

Так в роботах [3; 4], корпоративну соціальну відповідальність являють у вигляді багаторівневої піраміди, яка заснована на взаємному підпорядкуванні різних рівнів соціальної відповідальності міжнародного бізнесу: правового, економічного, етичного і філантропічного. В основі піраміди знаходиться економічна відповідальність, яка формулюється як базова виробнича функція на ринку. Ця функція дозволяє задовольняти потреби населення і, відповідно, отримувати прибуток. Правова відповідальність говорить про необхідність дотримання законодавства учасниками бізнесу в умовах ринкової економіки, відповідність діяльності суспільним очікуванням, зафіксованим в нормативно-правових актах. Етична відповідальність полягає у відповідності ділової практики очікуванням суспільства, які не вказані у правових нормах. У свою чергу, рівень філантропічної відповідальності примушує компанію здійснювати такі дії, які будуть спрямовані на підтримку і розвиток суспільного багатства через добровільну участь у реалізації різних соціальних програм.

В роботі таких дослідників як Т. Бондарук і І. Бондарук [5] підкреслюється подвійний характер сутності соціальної відповідальності: по-перше, соціальна відповідальність є комплексом напрямків політики і дій, пов'язаних з ключовими цінностями, яка виконує вимоги законності і враховує інтереси суспільства, а по-друге, як рух бізнесу до основної мети – стійкий і стабільний розвиток.

В ряді публікацій [6; 7] концепція соціальної відповідальності міжнародного бізнесу, характеризується як базова умова високого ступеня соціальної активності, в першу чергу, дотримання законодавчо встановлених норм і соціальних стандартів в тому сенсі, що соціально відповідальний бізнес зобов'язаний дотримуватися податкового режиму, дотримуватися порядку охорони праці співробітників і виконувати інші зобов'язання, встановлені на законодавчому рівні і рівні соціального захисту населення.

Такі дослідники як: К. Мур [8], О. Охріменко та Т. Іванова [9] виділяють «відкриту» (США) і «закриту» (Європа) форми корпоративної соціальної відповідальності. Відкрита форма корпоративної соціальної відповідальності

позначає лінію поведінки корпорації, яка призводить корпорацію до прийняття на себе відповідальності за рішення тих питань, в яких зацікавлене суспільство. Відкрита форма КСВ зазвичай зачіпає добровільні і самостійні лінії поведінки, програми і стратегії бізнесу з питань, які формуються самими бізнес структурами / або його стейкхолдерами як частина їх відповідальності перед суспільством. Закрита форма КСВ утворює формальні і неформальні інститути країни і зазвичай включає в себе ті цінності, норми і правила, які часто ведуть до обов'язкових вимог щодо підприємницьких структур в питаннях, що розглядають громадські, політичні та економічні інтереси суспільства як належні і обґрунтовані обов'язки юридичних осіб.

Міжнародні економічні інститути утворюються в суспільстві завдяки тому, що люди в соціальних групах намагаються реалізувати свої потреби спільно. В рамках громадської практики вони знаходять деякі прийнятні зразки, шаблони поведінки, які поступово через повторення і оцінку перетворюються в стандартизовані звичаї і звички. Протягом деякого часу ці шаблони і зразки поведінки підтримуються громадською думкою, приймаються і узаконюються.

Ґрунтуючись на вищевикладеному, можна стверджувати, що інститут соціальної відповідальності міжнародного бізнесу має всі характеристики економічного інституту, причому встановлення «норм і правил» може відбуватися як на законодавчому рівні, так і на рівні окремо взятого суб'єкта бізнесу.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій і інструментів розвитку соціальної відповідальності міжнародного бізнесу в глобальному і середовищі і соціальній моделі світового суспільства.

Методологію дослідження буде побудовано на наступних позиціях:

1. Модель відкритої систему бізнесу. Так, поняття «соціальний» говорить про те, що будь-яка бізнес-структура має відношення до суспільства, таким чином, соціальна відповідальність – це відповідальність бізнесу перед суспільством. Разом з тим, відповідальність являє собою відношення, гарантоване суспільством і державою, яке забезпечує дотримання інтересів і свобод всіх пов'язаних

сторін і повинна включати в себе три частини: 1) усвідомлення обов'язку, 2) оцінка поведінки і 3) застосування санкцій. Початковою сферою формування системи соціальної відповідальності міжнародного бізнесу є соціально-трудова та пов'язані з ними економічні і політичні відносини. З цих позицій соціальна відповідальність виступає як метод цивілізованого вирішення соціально-трудова конфліктів, що містить механізм досягнення соціальної стабільності в суспільстві.

2. Концепція сталого розвитку суспільства та бізнесу. Концепція визначає, що сталий розвиток бізнесу як відповідального, повністю підзвітного та прозорого фактора з точки зору господарської діяльності, що забезпечує збереження навколишнього середовища і ресурсів для майбутніх поколінь. Такі бізнес-структури демонструють відповідальність по відношенню до інтересів всіх людей, проявляють до них повагу, цінують і враховують думки контрагентів і зацікавлених осіб і сторін, приносять хороший прибуток акціонерам; сприяють зростанню самостійності місцевих громад та їхньої стійкості в розвитку; постійно інформують зацікавлені сторони в суспільстві про стан своїх справ [10].

3. Дуалістичність соціальної відповідальності міжнародного бізнесу. Поняття соціальна відповідальність і КСВ можуть розглядатися двояко: і як відношення до конкретного суб'єкта економічної діяльності, який реалізує добровільну соціальну відповідальність, і як рівень реалізованої бізнесом соціальної відповідальності, а поняття КСВ сприймається як найвищий рівень добровільно реалізованої соціальної відповідальності через екологічні, економічні і соціальні програми. Корпоративна соціальна відповідальність в розвинених країнах має такі три ознаки [11]:

1) виконання підприємницькими структурами соціальних зобов'язань, передбачених законом, і готовність неухильно нести обов'язкові відповідні витрати (базовий компонент соціальної відповідальності);

2) готовність добровільно нести необов'язкові витрати на соціальні та екологічні потреби, лише в межах встановлених податковим, трудовим, екологічним

та іншим законодавством, виходячи не з вимог закону, а за моральними, етичними міркуваннями, формуючи узгоджені програми економічного, екологічного і соціального розвитку;

3) наявність регулярної прозорості зовнішньооціненої публічної звітності, яка є найважливішим індикатором КСВ.

Екологічні та соціальні складові є менш рухливими. Вони взаємодіють з формальними інститутами через неформальні. У соціо-еколого-економічній системі в якості результату економічного зростання розглядається не тільки задоволення матеріальних потреб населення, а й задоволення повного комплексу потреб, в тому числі і екологічних, таких як потреби в екологічно чистому навколишньому світі, в екологічно чистих продуктах харчування.

Корпоративна соціальна відповідальність є насправді концепцію, згідно з якою бізнес-структури беруть на себе добровільні зобов'язання щодо вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем, що відносяться не тільки до внутрішньої, а й до зовнішнього середовища організації. Сформовані до теперішнього часу в світовій практиці різні моделі КСВ відображають такий пристрій суспільства, яке складалося в міру формування і розвитку демократичних інститутів і системи державного управління. Соціально відповідальна діяльність бізнесу або жорстко регулюється чинним комерційним, податковим, трудовим законодавством, або створеними державою ефективними механізмами стимулювання бізнесу до здійснення внеску в суспільний розвиток. Тобто закріплення ролі сторін, заходи їх участі і взаємодії забезпечує формування ефективно діючої конструкції управління суспільством [12].

Важливим для подальшого дослідження є вивчення структури інституту соціальної відповідальності міжнародного бізнесу. Нами позначені структурні елементи інституту соціальної відповідальності. До них відносяться: сукупність формальних і неформальних норм, сукупність ролей і статусів суб'єктів, сукупність організацій, структурують взаємовідносини в інституті, і комплекс соціальних дій. Схематично ієрархічна структура елементів інституту соціальної відповідальності міжнародного бізнесу зображена на рис. 1.

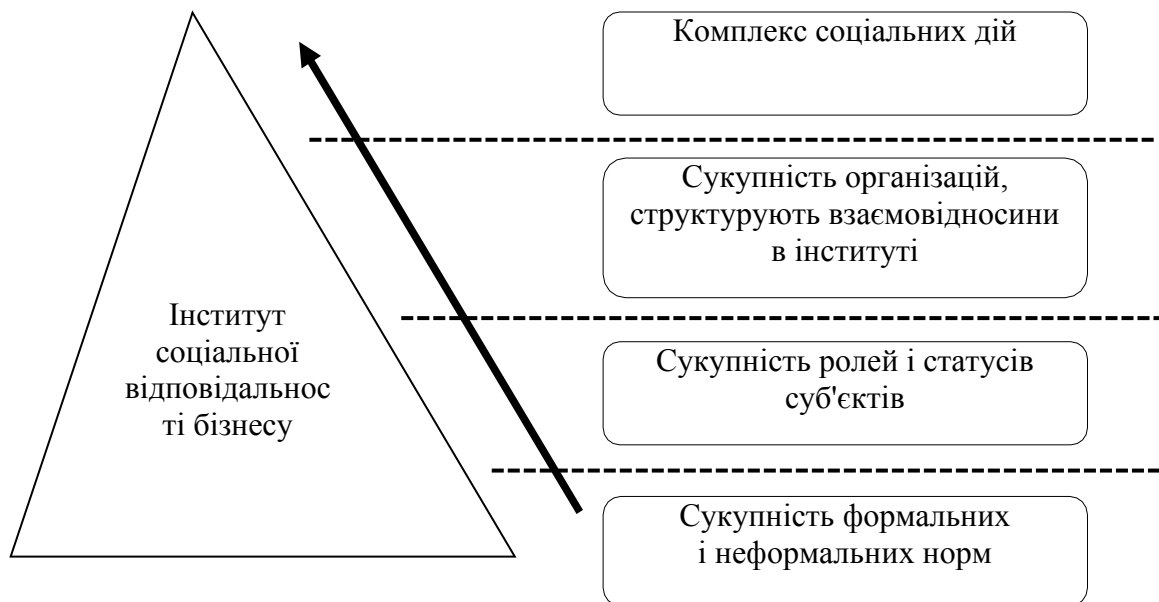


Рис. 1. Ієрархічна структура елементів інституту соціальної відповідальності міжнародного бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі [13]

У країнах з розвинутою економікою ініціатива соціальної відповідальності йшла безпосередньо від бізнесу. В результаті чого в цих країнах сформувалися три окремих самостійних субекта, які вплинули на формування концепції та практики корпоративної соціальної відповідальності: держава в особі уряду, громадянське суспільство, головним чином в особі соціально орієнтованих некомерційних організацій, а так само бізнес. Таким чином, між цими субектами з часом склався певний рухливий тристоронній компроміс з певними характерними особливостями для цих країн. Завдання визначення напрямку розвитку бізнес-структури з метою досягнення конкурентних переваг в довгостроковій перспективі (з урахуванням ресурсних обмежень можливостей здійснення гнучкого регулювання і оперативного реагування на зміни факторів зовнішнього середовища) зумовлюють необхідність розвитку стратегічних аспектів діяльності. Розробка загальної стратегії і виділення в її складі стратегії життєдіяльності, як самостійної економічної категорії, обумовлена економічною нестабільністю в суспільстві, конкурентоспроможністю на внутрішньому та міжнародних ринках, ефективністю використання ресурсів, диверсифікацією діяльності бізнесу, діловою активністю, фінансовою стійкістю бізнесу і спрямована на досягнення максимального фінансового ефекту

в довгостроковій стратегічній перспективі [14]. Практична значимість активної участі у фінансуванні економічної, природоохоронної та соціальної сфер діяльності з боку бізнесу проявляється в ряді переваг: зміцненні ділової репутації, підвищення прозорості бізнес-структури, збільшення інвестиційної привабливості, зростання рентабельності, збереження соціальної стабільності.

Результати масштабного дослідження, проведеного вченими Гарвардської школи бізнесу свідчать: організації, які застосовують соціальні програми, виграють за всіма значимим показниками перед компаніями, у яких таких програм немає. Згідно з показниками коефіцієнта рентабельності активів (ROA), \$ 1, інвестований в 2000 році в соціально відповідальний бізнес, приніс інвесторам \$ 7,4 до 2021 року, тоді як \$1, інвестований в компанію того ж сектора економіки без соціальної програми, приніс інвесторам до 2021 року всього \$ 3,94 (рис. 2.).

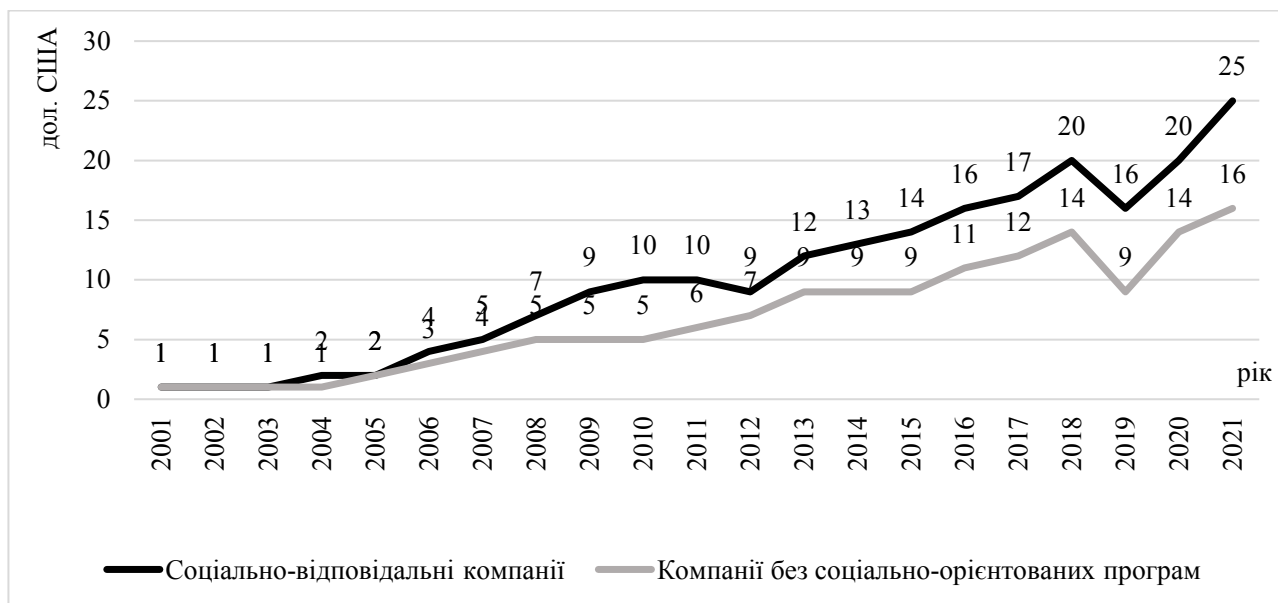


Рис. 2. Порівняння рентабельності власного капіталу (ROE) соціально відповідальних міжнародних бізнес-структур і бізнес-структур без соціальних програм

Джерело: побудовано на основі [15]

Порівняння за показником «рентабельність власного капіталу (ROE)» також підтвердило, що соціально відповідальні бізнес-структури більш ефективні: \$ 1, вкладений такими компаніями в власні проекти в 2000 році, конвертувався в \$ 26 до 2010 року. Тоді як рентабельність капіталу компаній без соціальних програм склала в середньому \$ 1 до \$ 15,8 [15].

Мікрорівень соціальної відповідальності міжнародного бізнесу та його особливості. Перехід до діяльності з урахуванням корпоративної соціальної відповідальності вимагає принципово нового підходу до проблеми управління та встановлення взаємовідносин з усіма зацікавленими сторонами, що виходить за рамки традиційного соціального захисту. Автор цілком поділяє думку С. Баттхарія і С. Верма [16], які відзначають, що «тільки формування відповідних організаційних механізмів, процедур, підходів і моделей поведінки в своїй сукупності може означати, що компанія набуває здатності в тій чи іншій мірі реагувати на вплив суспільства. Важливу роль в ефективності сприйнятливості до суспільних потреб і очікувань має організаційна структура та управлінські компетенції». Не можна не відзначити, що в процесі ведення соціальної відповідальності між суб'єктами можуть виникати суперечності, що схематично зображено на рис. 3.

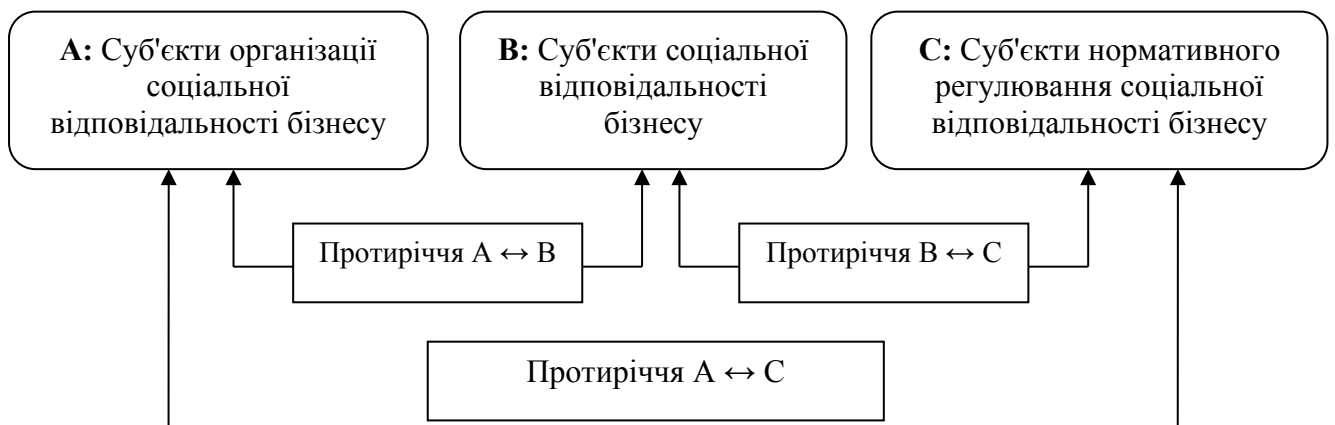


Рис. 3. Протиріччя, що виникають між суб'єктами соціальної відповідальності міжнародного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Сутність протиріч між суб'єктами соціальної відповідальності міжнародного бізнесу та шляхи їх вирішення представлені в табл. 1.

Аналізуючи дані таблиці 1, можна прийти до висновку, що всі протиріччя між суб'єктами соціальної відповідальності міжнародного бізнесу доцільно розділити на дві групи:

1) пов'язані з відсутністю законодавчої бази, яка регламентує ведення соціально відповідальності бізнесу;

2) пов'язані з відсутністю організації руху інформаційних потоків між структурними підрозділами в сфері соціальної відповідальності міжнародного бізнесу.

Таблиця 1

Сутність протиріч між суб'єктами соціальної відповідальності міжнародного бізнесу та можливі шляхи їх вирішення

Група протиріч	Сутність протиріч	Шляхи вирішення протиріч
А ↔ С між суб'єктами бізнесу та суб'єктами нормативного регулювання соціальної відповідальності міжнародного бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> - протиріччя через відсутність необхідної законодавчої бази щодо соціальної відповідальності міжнародного бізнесу та подання відповідних форм звітності; - протиріччя, пов'язані з відсутністю підходів до побудови інформаційного забезпечення соціальної відповідальності міжнародного бізнесу, в першу чергу, через наявні відмінностей у вимогах національних і міжнародних стандартів обліку та звітності 	<ul style="list-style-type: none"> - формування соціально-економічної політики держави, спрямованої на розвиток інституту соціальної відповідальності та розвиток підприємницького середовища; - розробка законодавчої бази, що відповідає рівню розвитку соціальних і економічних відносин, а також нормативних актів, що регламентують соціальну відповідальність бізнесу і складання відповідної звітності
А ↔ В між суб'єктами бізнесу та суб'єктами соціальної відповідальності міжнародного бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> - протиріччя, засновані на відсутності необхідних практичних і теоретичних знань у суб'єктів організації для забезпечення і ефективного формування інформаційного забезпечення соціальної відповідальності міжнародного бізнесу; - протиріччя, пов'язані з відбором необхідної інформації для визначення результатів і наслідків проведення соціальних програм і заходів; - протиріччя, що виникають через можливої невідповідності очікуванням суб'єктів; - організації реальних результатів проведення соціальних програм і заходів. 	<ul style="list-style-type: none"> - розробка внутрішніх положень про соціальну відповідальність бізнесу і стандартів її інформаційного забезпечення, в яких відзначені ключові питання її організації, в тому числі і питання складання відповідних форм звітності, взаємозв'язку їх показнику – вивчення і аналіз практики функціонування провідних зарубіжних і вітчизняних суб'єктів господарювання, підходів до складання соціальної звітності; - постійна взаємодія з суб'єктами нормативного регулювання соціальної відповідальності міжнародного бізнесу
В ↔ С між суб'єктами та суб'єктами нормативного регулювання соціальної відповідальності міжнародного бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> - протиріччя, що виникають через нездатність суб'єктів нормативного регулювання швидко реагувати в законодавчій площині на динамічний розвиток соціальних і економічних відносин; - протиріччя, пов'язані з відсутністю зворотного зв'язку між практикою забезпечення системи соціальної відповідальності міжнародного бізнесу необхідною інформацією та законодавчими ініціативами 	<ul style="list-style-type: none"> - постійна оцінка релевантності інформації в системі соціальної відповідальності міжнародного бізнесу, на основі якої розробляються заходи, спрямовані на розвиток соціальної відповідальності міжнародного бізнесу; - спільна розробка підходів до побудови інформаційного забезпечення системи соціальної відповідальності міжнародного бізнесу згідно з усіма вимогами нормативно-правових актів на мікро- і макрорівні

Джерело: розроблено автором.

При цьому друга група суперечностей є похідною від першої, так як очевидно, що існування об'єктивних протиріч між суб'єктами соціальної відповідальності міжнародного бізнесу викликано, в основному, відсутністю чітких законодавчо встановлених норм.

Якщо дозвіл першої групи протиріч залежить від дій органів державної влади та знаходиться в законодавчій площині, то дозвіл другої групи протиріч лежить на суб'єктах організації і ведення соціальної відповідальності. Розв'язання другої групи протиріч має ґрунтуватися на чіткому визначенні структури, складу і напрямків руху інформації про соціальну відповідальність між структурними підрозділами бізнесу [17]. Тут відзначимо, що поняття «процес» одночасно характеризує і будова (статика), і функціонування (динаміку) системи соціальної відповідальності, цим пояснюється той факт, що часто «зв'язок» і «процес» використовують як синоніми при дослідженні економічних систем різних рівнів.

Виходячи з сутнісного розуміння поняття «процес» як стійкою і цілеспрямованої сукупності взаємопов'язаних дій, які за певною технологією перетворюють «входи» в «виходи» для отримання заздалегідь визначених результатів, слід зазначити, що процес забезпечення інформацією суб'єктів системи соціальної відповідальності передбачає формування певних інформаційних потоків соціальної відповідальності міжнародного бізнесу [18]. Структура, зміст і графіки руху інформації повинні бути чітко визначені і зафіксовані.

Разом з тим, у багатьох бізнес-структурах, відсутнє розуміння КСВ як саме системи в управлінні компанією, зводячи її до окремих, вирваних із загальної концепції напрямками діяльності. Дуже часто не враховується, що головний напрямок соціальної відповідальності міжнародного бізнесу – надавати відповідні стандартам послуги і випускати якісну продукцію, що відповідає потребам суспільства і використовувати в своїй діяльності методи, які отримують схвалення суспільства.

Оскільки соціальна відповідальність бізнесу може здійснюватися тільки через регулярний діалог із зацікавленими сторонами, будучи частиною стратегічного планування та управління корпорацією, то рішення, які стосуються корпоративної

соціальної відповідальності, повинні прийматися на всіх рівнях управління підприємницькою структурою: власниками, акціонерами, радою директорів і керуючими. З огляду на вищевикладене, для вдосконалення механізму впливу КСВ на сталий розвиток бізнес-структури пропонується більше приділяти уваги впровадженню принципів та інструментів корпоративної соціальної відповідальності та управління нефінансовими ризиками в практику соціального менеджменту [19].

На основі аналізу накопиченої за останні кілька років практики управління соціальною відповідальністю, авторами запропоновано механізм впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності в діяльність бізнес-структур, спрямований на досягнення ними сталого розвитку. Запропонований механізм реалізації складається з двох елементів: перший елемент – «Порядок послідовного, поетапного впровадження принципів КСВ в практику корпоративного управління підприємницької структури» і другий елемент – «Структура внутрішньо-фірмового управління діяльністю з реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності».

Порядок складається з наступних семи послідовних етапів впровадження принципів КСВ в діяльність підприємницької структури:

- 1) ухвалення стратегічного рішення про впровадження системи КСВ;
- 2) формування структури управління соціальними програмами;
- 3) визначення принципів і цінностей соціальної політики бізнесу;
- 4) формування концепції соціальної відповідальності;
- 5) навчання співробітників в області соціальної відповідальності;
- 6) реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності;
- 7) оцінка результатів корпоративної соціальної відповідальності.

Кожен з етапів, крім етапу «Оцінка КСВ», складається з декількох, від 2 до 6, підетапів. Серед них ключовими є:

- 1) формування нової ідеології бізнес-структури;
- 2) розробка і прийняття кодексу соціальної відповідальності;
- 3) визначення ключових показників, до чого слід прагнути бізнес-структури;

4) створення корпоративних інновацій, затвердження переліку соціальних проектів і їх реалізація [20, 21].

Другий елемент запропонованого механізму – «Структура внутрішньо-фірмового управління діяльністю бізнес-структури по реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності» представлена на рис. 4.

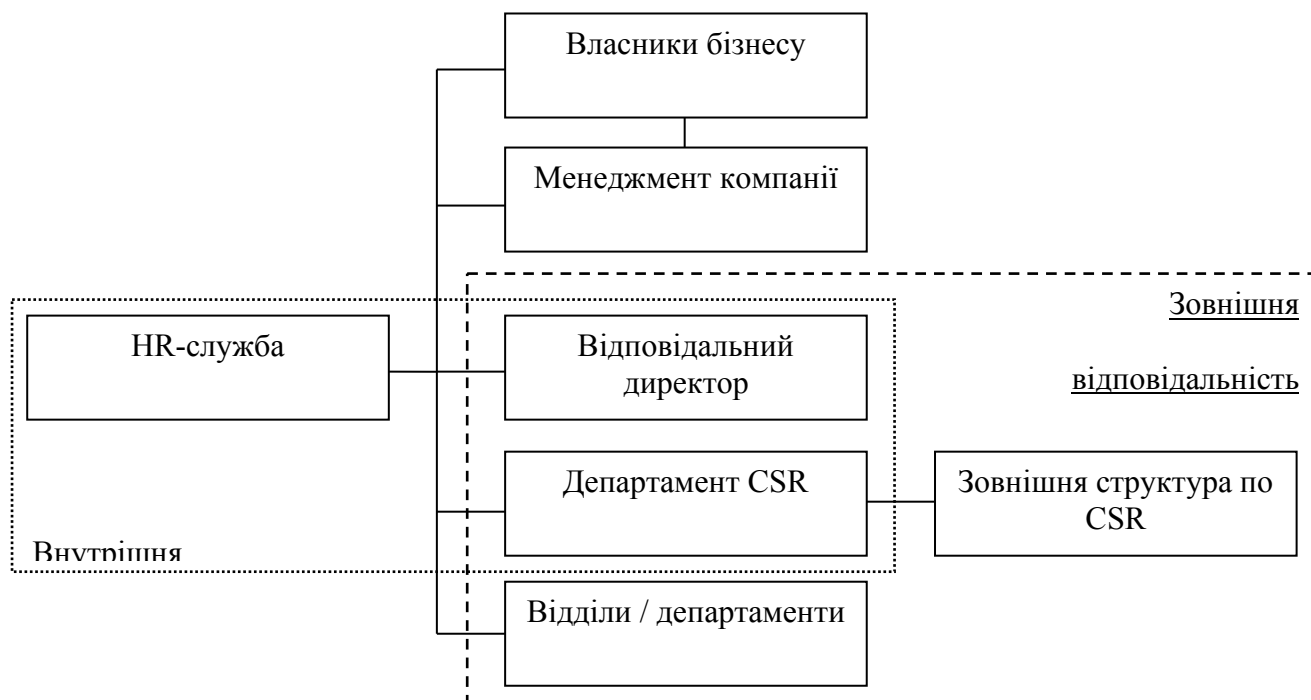


Рис. 4. Структура внутрішньофірмового управління діяльністю міжнародної бізнес-структури з реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: розроблено автором

В структурі внутрішньофірмового управління діяльністю бізнесу з реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності розрізняють внутрішній і зовнішній контури управління – внутрішню і зовнішню відповідальність.

Внутрішній контур управління відповідає за соціальні інвестиції, спрямовані на реалізацію внутрішньокорпоративних програм розвитку персоналу, охорону здоров'я, створення безпечних умов праці та інше. Зовнішній контур відповідає за вкладення коштів в розвиток місцевих громад, природоохоронну діяльність, ресурсозбереження, сумлінну ділову практику по відношенню до споживачів і партнерів. При необхідності бізнес-структури задіють зовнішні структури для реалізації власних програм корпоративної соціальної відповідальності.

В сучасних умовах в основі діяльності бізнесу лежить орієнтація на досягнення економічних і соціальних цілей господарювання, послідовна і взаємозалежна реалізація яких в кінцевому підсумку впливає на фінансовий результат діяльності. Для досягнення таких цілей управлінський персонал повинен бути забезпечений оперативною й достовірною інформацією, яка в повній мірі відповідає цілям і пріоритетам діяльності бізнесу. У свою чергу, для успішної роботи бізнесу в соціально орієнтованій економіці необхідні певні інструменти, які будуть забезпечувати дотримання інтересів бізнесу і суспільства. Такими інструментами, є міжнародні стандарти соціальної відповідальності міжнародного бізнесу. Найбільш привабливими для компаній є міжнародні стандарти ISO 26000 та GRI, так як саме вони дозволяють визначити напрямки соціальної відповідальності. Стандарти ISO 26000 та GRI розроблені для ринкових умов господарювання, що обумовлює можливість їх застосування бізнесом всіх типів, в державному і приватному секторах, в розвинених і країнах, що розвиваються, а також в країнах з перехідною економікою. При цьому необхідно відзначити, що стандарт ISO 26000 представляє собою керівництво по соціально відповідальній діяльності, тоді як стандарт GRI (G4) присвячений виключно питанням складання звітності у сфері сталого розвитку, тому особливу увагу приділимо першому стандарту (OECD Guidelines/GRI synergies between the OECD guidelines for Multinational Enterprises (MNEs) and the GRI. 2002) [22].

Так сучасне управління бізнесом в умовах соціалізації передбачає розробку спеціальної системи документації і порядку управління нею. Незважаючи на те, що практика складання такої документації існує вже тривалий час, досить часто наявність зазначених документів є формальністю, так як їх положення не реалізуються або частково реалізуються в діяльності бізнесу. Така ситуація дозволяє констатувати необхідність розширення арсеналу методичних рішень, спрямованих на реалізацію положень стандарту ISO 26000. Стосовно до нашого дослідження, вважаємо за доцільне удосконалити методичний підхід до реалізації положень стандартів ISO 26000 та GRI, спрямований на:

1) формування пріоритетів розвитку бізнесу в умовах соціальної відповідальності міжнародного бізнесу, що дозволить обґрунтовано розробити механізм формування інформаційного забезпечення соціальної відповідальності міжнародного бізнесу;

2) розробку механізму формування інформаційного забезпечення соціальної відповідальності міжнародного бізнесу, адаптованого до сучасних реалій підприємств регіону, що створить передумови для складання соціальної звітності бізнесу;

3) формування взаємозв'язку показників фінансової і соціальної звітності бізнесу.

На нашу думку, ігнорування чіткої постановки мети і пріоритетних напрямків діяльності бізнесу (їх взаємозв'язку і взаємозумовленості) в умовах соціальної відповідальності, неминуче призведе до того, що увага працівників буде розосереджено, результатом чого стане універсальність прийнятих управлінських рішень і їх спрямованість на досягнення загальних, абстрактних цілей в межах соціально відповідальної діяльності.

Саме тому перший напрямок методичного підходу щодо реалізації положень стандартів ISO 26000 та GRI полягає у вивченні цілей і пріоритетних напрямків розвитку бізнесу для того, щоб процес накопичення і систематизації інформації органічно підпорядкувати завданням бізнесу в контексті соціально відповідальної діяльності. Вивчення цілей і пріоритетів розвитку бізнесу являє собою найбільш загальний підхід, і в той же час він цілком може бути реалізований бізнес-структурами різних галузей економіки, так як характеризує цілі через призму аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища (найбільш важливих для дослідження) [23].

У свою чергу, правильна постановка цілей вимагає наявності відповідного механізму формування інформаційного забезпечення соціальної відповідальності міжнародного бізнесу. Тут варто зазначити, що організаційна структура апарату управління в сучасних умовах не адекватна в більшості випадків складу керованого об'єкта, не відрізняється за необхідне різноманітністю, так як принцип

функціонального розподілу управлінської праці обумовлює, найчастіше, дублювання дій.

При формуванні інформації про соціальну відповідальність бізнесу необхідно врахувати той факт, що більш істотний контроль за її структурою і змістом здійснюють менеджери центрів відповідальності. У зв'язку з цим, вся інформація про соціальну відповідальність бізнесу повинна бути взаємозалежна. При цьому логіка взаємозв'язку повинна виходити з того, що кожна функція управління характеризується як процес, що представляє собою складну послідовність операцій аналізу і синтезу, які переплітаються і доповнюють один одного в звітності (мова, в першу чергу, йде про соціальну звітності). У зв'язку з цим, зміст кожної функції визначає спосіб збору інформації, а, отже, і структуру, і зміст звітності [24].

Аналіз структури наведених соціальних звітів дозволяє зробити висновок про те, що більшість компаній надають інформацію в соціальній звітності в розрізі трьох напрямків діяльності:

- економічного (розкриваються принципи взаємодії, напрями співпраці зі споживачами, постачальниками, персоналом тощо);
- екологічного (відображається інформація про споживання сировини, енергії, води, а також про проведення заходів, спрямованих на захист навколишнього середовища);
- соціального (міститься інформація про організацію та оплату праці, про дотримання прав людини).

Незважаючи на той факт, що в звітах спостерігається порівнянність підходів до розкриття інформації про навколишнє середовище, трудові відносини і взаємодії із зацікавленими сторонами, не можна не відзначити, як правило, відсутність чітко поставленої мети в рамках кожного напрямку соціальної відповідальності міжнародного бізнесу. В кінцевому підсумку це призводить до того, що напрямки соціальної відповідальності бізнес-структури визначаються на підставі особистих суджень і досвіду власників, управлінського персоналу. Найбільша різноманітність в поданні інформації спостерігається в розділах звітів, присвячених проведенню соціальних програм і заходів, при цьому бізнес-

структури акцентують увагу користувачів звітності на тих напрямках соціальної відповідальності, в яких досягнуто найбільш значущі результати. Такий підхід призводить до того, що мета соціальної відповідальності міжнародного бізнесу бізнес-структури ставлять, виходячи з наслідків своєї роботи і отриманого результату від фінансування соціальних програм і заходів (рис. 5).

Тут відзначимо, що при постановці цілей діяльності в умовах соціальної відповідальності на недостатньо чітко позиціонуються найбільш важливі компоненти цього процесу, а саме: завдання, що сприяють досягненню цілей, принципи соціальної відповідальності, через призму яких будуть коригуватися цілі та напрямки діяльності, вимірювачі досягнення мети. У той же час, аналізуючи напрямки соціальної відповідальності компаній, можна стверджувати про зовнішню і внутрішню соціальної відповідальності міжнародного бізнесу. Перша проявляється у ставленні до своїх працівників (включаючи такі сфери діяльності: трудові відносини, охорону праці та безпеку на робочому місці), а друга – в ставленні до суспільства (спрямована на турботу про екологію, захист інтересів споживачів, активну участь в житті суспільства) [25].

З огляду на вищесказане, на рисунку 5. представлена модель формування пріоритетів розвитку бізнесу в умовах соціальної відповідальності міжнародного бізнесу, спрямована на реалізацію положень стандартів ISO 26000 та GRI.

Логіка розробленої моделі виходить з наступних положень:

– мета діяльності може бути як суто економічної (наприклад, максимізація прибутку), так і соціальної (наприклад, поліпшення умов праці працівників). Однак досягнення мети стає можливим за допомогою послідовної постановки і рішення задач в рамках напряму соціальної відповідальності, згідно положень стандарту ISO 26000;

– завдання діяльності в межах напрямків соціальної відповідальності орієнтовані на необхідність побудови єдиної системи управління підприємством як сукупності функціонально самостійних підсистем;

– всі положення стандартів ISO 26000 (а саме: напрямки соціальної відповідальності та її принципи) і GRI (в частині переліку показників соціальної відповідальності) рівнозначні.

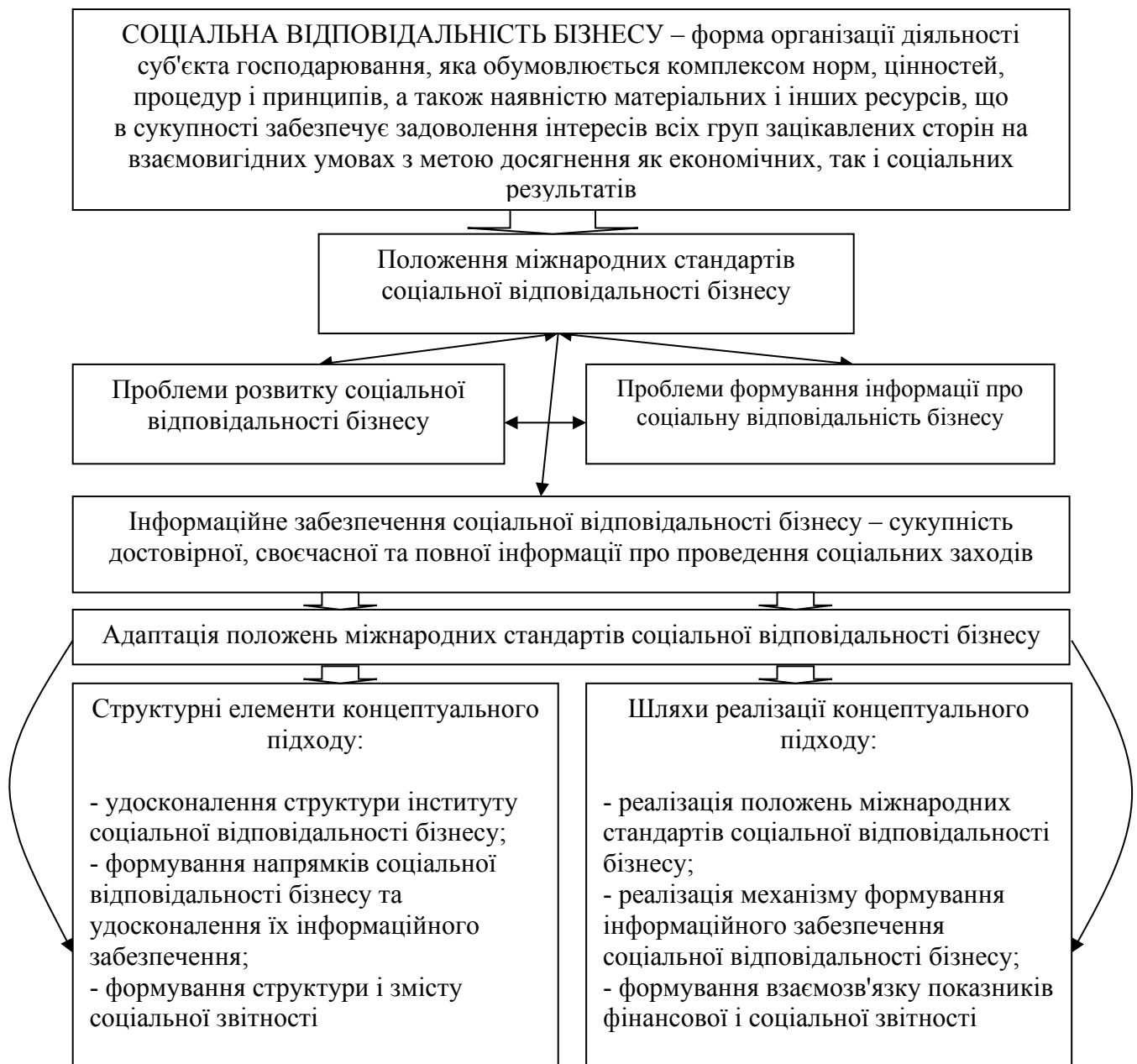


Рис. 5. Модель формування пріоритетів розвитку бізнесу в умовах соціальної відповідальності міжнародного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Реалізація розробленої моделі дозволяє послідовно інтегрувати цілі соціальної відповідальності в генеральну місію бізнесу з урахуванням специфічних особливостей його діяльності. У свою чергу, така детальне опрацювання задач в рамках напрямків соціальної відповідальності сприяє більш ефективному формуванню інформації в компанії [26].

Таким чином, в межах даного етапу дослідження удосконалено методичний підхід до реалізації положень міжнародних стандартів соціальної відповідальності

міжнародного бізнесу, а також визначена його практична значущість і логіка в сучасних умовах. Зокрема, розроблена модель формування пріоритетів розвитку бізнесу в умовах соціальної відповідальності міжнародного бізнесу, спрямована на реалізацію положень стандартів ISO 26000 та GRI, практична реалізація якої дозволить обґрунтовано перейти до розробки механізму формування інформаційного забезпечення соціальної відповідальності міжнародного бізнесу.

Для формування і розвитку соціальної відповідальності міжнародного бізнесу необхідні певні інструменти, які будуть забезпечувати дотримання інтересів бізнесу і суспільства. Такими інструментами, як вже було зазначено раніше, є міжнародні стандарти соціальної відповідальності міжнародного бізнесу, положення яких спрямовані на регулювання трьох основних аспектів будь-якої підприємницької діяльності: економічного, соціального та екологічного. Положення міжнародних стандартів соціальної відповідальності міжнародного бізнесу дозволяють сформулювати в свідомості суб'єктів господарської діяльності розуміння того, що підприємницька діяльність в сучасних умовах повинна бути спрямована не тільки на отримання прибутку і її максимізації, а й на гармонізацію взаємин із зацікавленими сторонами підприємства.

Отже, стандарти соціальної відповідальності повинні містити не тільки єдині вимоги до соціальної відповідальності міжнародного бізнесу, а й формувати в свідомості самого суб'єкта господарювання та його зацікавлених сторін еталонні моделі і зразки поведінки в ринковому середовищі. Причому, останні повинні піддаватися критеріальній оцінці з боку держави і міжнародних організацій. Необхідність оцінки соціальної відповідальності міжнародного бізнесу з боку держави пояснюється цілою низкою об'єктивних причин:

1) по-перше, гармонізація бухгалтерського обліку робить позитивний вплив на розвиток стандартів соціальної відповідальності, яке полягає в тому, що інформація, яка формується в системі бухгалтерського обліку, є основою складання фінансової та соціальної звітності. У свою чергу, ця інформація є основою для оцінки соціальної відповідальності окремо взятого суб'єкта господарювання;

2) по-друге, розвитку стандартів соціальної відповідальності сприяє діяльність провідних світових і національних компаній. Оцінка діяльності таких компаній

державою призводить до нормативного закріплення напрямків соціальної відповідальності, що, в кінченому підсумку, веде до її уніфікації.

Відповідно до теорії зацікавлених сторін позначені і систематизовані суб'єкти соціальної відповідальності міжнародного бізнесу, а також проаналізовані і зіставлені їх інтереси, внески і стимули на рівні держави і суб'єктів господарювання. Це дозволило обґрунтувати причини конфліктів інтересів внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін підприємств, які характеризуються недостатнім рівнем розвитку соціальної відповідальності міжнародного бізнесу та відсутністю розуміння потреб стейкхолдерів в інформації про неї.

Вивчення сутності інституціонального підходу і особливостей його застосування до дослідження соціальної відповідальності міжнародного бізнесу, дозволило удосконалити ієрархічну структуру і зміст елементів інституту соціальної відповідальності міжнародного бізнесу. Основу ієрархічної структури склали елементи соціальної відповідальності міжнародного бізнесу, спрямовані на формування норм поведінки в підприємницькому середовищі, заснованих на користь зацікавлених сторін в бізнесі.

Сформовано концептуальний підхід до розвитку соціальної відповідальності міжнародного бізнесу, в основу реалізації якого покладено розробку методичних основ за трьома напрямками. Перше реалізовано в науковій роботі за допомогою адаптації положень міжнародних стандартів соціальної відповідальності. В науковій роботі визначено послідовність реалізації комплексу взаємопов'язаних дій по виділенню пріоритетів розвитку підприємства, які враховують напрямки соціальної відповідальності міжнародного бізнесу та дозволяють мінімізувати конфлікти інтересів зацікавлених сторін. Другий напрямок представлено в роботі розробкою механізму формування механізму формування інформаційного забезпечення соціальної відповідальності міжнародного бізнесу, який забезпечує з одного боку моніторинг в здійсненні оцінки якості інформаційного забезпечення соціальної відповідальності міжнародного бізнесу, а з іншого – оптимізацію процесу формування інформації про соціальну відповідальність підприємства для зацікавлених сторін. Третій напрям концептуального підходу реалізовано в роботі за допомогою формування взаємозв'язку показників фінансової і соціальної звітності, що сприяє

послідовному розкриттю інформації нефінансового і фінансового характеру в соціальній звітності для зацікавлених сторін.

Удосконалено методичний підхід до реалізації міжнародних стандартів соціальної відповідальності міжнародного бізнесу, заснований на результатах оцінки їх положень і розвитку термінології основних категорій «відкритого суспільства». Реалізація методичного підходу дозволить сформулювати пріоритети розвитку підприємства в умовах соціальної відповідальності міжнародного бізнесу, мінімізувати конфлікти зацікавлених сторін і забезпечить формування взаємозв'язку показників фінансової і соціальної звітності.

Список використаних джерел

1. Амосов О. Ю. Соціальна відповідальність влади і бізнесу як умова сталого розвитку. Стейкий розвиток в умовах соціально-орієнтовної економіки: монографія. Харків: «Смугаста типографія», 2016. 365 с.
2. Aslaksen H. M., Hildebrandt C. & Johnsen H. G. The long-term transformation of the concept of CSR: towards a more comprehensive emphasis on sustainability. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2021. 6(11). <https://doi.org/10.1186/s40991-021-00063-9>
3. Chastity H. Forbes Councils Member Forbes Business Council The Growing Importance Of Social Responsibility In Business. 2020. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/11/18/thegrowing-importance-of-social-responsibility-in-business/?sh=471b52162283>
4. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. Київ: КНЕУ, 2012. 216 с.
5. Бондарук Т. Г., Бондарук І. С. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*: зб. наук. праць. 2020. № 1-2. С. 57-64.
6. Meseguer-Sánchez V., Gálvez-Sánchez F. J., López-Martínez G., Molina-Moreno V. Corporate Social Responsibility and Sustainability. A Bibliometric Analysis of Their Interrelations. *Sustainability*. 2021. №13. pp. 16-36.
7. Саприкіна М. У компаній з'являється голос. Найголовніші КСВ тренди у 2021 році. Delo.ua. URL: <https://delo.ua/business/jakimi-budut-trendi-korporativnoji-socialnoji-vi-381723/>
8. Moore K. Corporate Social Responsibility: Consumers Will Remember Companies That Led In 2020. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2020/07/31/corporate-social-responsibility-consumers-willremember-companies-that-led-in2020/?sh=35965088eb65>
9. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність. Київ: Національний технічний ун-т України «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.
10. Македон В. Оцінка процесів та макроекономічних наслідків міжнародної трудової міграції в умовах глобальної економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-6>
11. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Київ: Стандарт, 2015. 302 с.

12. Reyes-Menendez A., Saura J. R., Thomas S. B. Exploring key indicators of social identity in the MeToo era: Using discourse analysis in UGC. *International Journal of Information Management*. 2020. Vol. 54. pp. 102-129.
13. Carroll Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. 34(4). pp. 39-48.
14. Zhang Q., Ahmad S. Analysis of Corporate Social Responsibility Execution Effects on Purchase Intention with the Moderating Role of Customer Awareness. *Sustainability*. URL: <https://doi.org/10.3390/su13084548>
15. UNIDO What is CSR? URL: <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>
16. Bhattacharyya S. S., Verma S. Firm-civil society organizational collaborations in the context of corporate social responsibility (CSR) initiatives; development of collaboration typology. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 2020. 16(4). pp. 359-375.
17. Makedon V., Kostyshyna T., Tuzhylnkina O., Stepanova L., Filippov V. Ensuring the efficiency of integration processes in the international corporate sector on the basis of strategic management. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18. Special Issue 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Ensuring-the-efficiency-of-integration-processes-in-the-international-corporate-sector-on-the-basis-of-strategic-management-1939-6104-18-SI-1-452.pdf>
18. Зверкович И. О., Скляр Е. Н. Исследование моделей корпоративной социальной ответственности, используемых в мировой практике. *CRS Journal*. URL: <http://www.csrjournal.com/lib/analyticarticle/1746-issledovaniemodelejjkorporativnojj-socialnoj.html>
19. Коваленко Є. В. Корпоративна соціальна відповідальність як забезпечення стійкого розвитку бізнес-організацій. Economic efficiency of business in the conditions of unstable economy: Collective monograph. Aspekt Publishing, Taunton, MA, United States of America, 2015. 332 p. С. 286-291.
20. Makedon V., Zaikina H., Slusareva L., Shumkova O., Zhmaylova O. Use of rebranding in marketing sphere of international entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship*. 2020. Vol. 24. Issue 1S. URL: <https://www.abacademies.org/articles/use-of-rebranding-in-marketing-sphere-of-international-entrepreneurship-9325.html>
21. HBS. Social Enterprise. 2021. URL: <https://www.hbs.edu/socialenterprise/Pages/default.aspx>
22. Social Accountability International (SAI). 2018. Benefits of SA certification. URL: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1838>.
23. O'Neill K. 16 CSR Facts You Need To Know. 2020. URL: <https://www.globalgiving.org/learn/listicle/csr-facts-you-need-to-know-2020>
24. Stobierski T. 15 eye-opening corporate social responsibility statistics, Harvard business school online. 2021. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-statistics>
25. Ventura L. ESG Reporting Fails The Transparency Test. *Global Finance*. URL: <https://www.gfmag.com/magazine/april-2021/esg-reporting-fails-transparency-test>
26. Ушенко Н. В. Соціальна відповідальність держави. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип.17. 2017. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/17-2017/187.pdf>

О. Пащенко

СУЧАСНІ ТRENДИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ІНВЕСТУВАННЯ

Дослідження проблематики розвитку міжнародного інвестування є особливо актуальним за сучасних глобалізаційних умов. Динаміка руху іноземного капіталу в формі прямих і портфельних інвестицій відображає циклічність економіки: їх надходження збільшують ВВП, сприяють розвитку виробництва, залученню нових технологій, методів менеджменту та маркетингу, збільшенню зайнятості, але, у той же час, вкладання за кордоном посилює кризу, спад, рецесію, нерідко призводить до девальвації слабких національних валют. Існує певна кореляція між станом економіки, її зростанням, ліквідністю фінансових інструментів компаній національного масштабу та рухом іноземного капіталу. Крім того, глобальна фінансово-економічна криза 2008 р. вплинула на потоки капіталу між країнами, зокрема розвиненими та тими, що розвиваються – обсяги надходжень інвестицій до цих країн почали зрівнюватись. Ринки, що розвиваються, стали не тільки прибутковими, але і ємними, надійними, ліквідними, інвестиційно привабливими. Для країн, що розвиваються іноземні інвестиції виступають істотним чинником економічного зростання, освоєння нових технологій і сучасного корпоративного менеджменту, елементом державних програм модернізації. Для розвинених економік країни, що розвиваються, надають можливість розширення виробництва та купівлі реальних активів. У той же час, рух капіталу в глобальній економіці пов'язує її сегменти, виступає предметом постійного моніторингу, виявлення закономірностей, фіксації нових явищ і тенденцій. Враховуючи вищезазначене, а також сучасні глобальні трансформації світової економіки, уряди країн мають ретельно слідкувати за міжнародними змінами для використання переваг та скорочення ризиків міжнародного інвестування для національних економік. Тому дослідження сучасних трендів розвитку міжнародного інвестування є актуальним питанням сьогодення.

Серед вітчизняних та зарубіжних науковців проблемами, причинами та стимулами розвитку міжнародного інвестування в умовах глобалізації займалися Т. Андросова, К. Архипова, К. Амадео, С. Брю, І. Кобушко, Ю. Козак, Е. Кушніренко, Е. Лимонова, К. Макконнелл, Дж. Мілль, Б. Олін, О. Петухава, А. Поручник, Д. Рікардо, Є. Сидорова, Е. Хекшер, Л. Юнусов та ін. Моніторинг та аналіз основних тенденцій міжнародних інвестиційних потоків проводять такі міжнародні організації, як Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, ОЄСР, ЮНКТАД тощо. Однак, не дивлячись на суттєву наукову основу, невизначеними залишаються тренди розвитку міжнародного інвестування в умовах глобальних трансформацій.

Метою роботи є аналіз динаміки потоків прямих іноземних та портфельних інвестицій в умовах глобальних трансформацій.

Розмаїття терміну «інвестиції» у вітчизняній та зарубіжній літературі значною мірою пояснюється широтою сутнісних рис цієї доволі складної економічної категорії. У сучасній економічній теорії категорія «інвестиції» (від лат. слова «invest» – вкладати) становить процес вкладення капіталу з метою наступного його збільшення [1, с. 7]. У ст. 1 Закону України «Про інвестиційну діяльність» інвестиції визначаються як усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект [2].

Водночас у рамках даного уявлення існує безліч модифікацій поняття «інвестиції», поява яких зумовлена специфікою, традиціями різних економічних шкіл і течій. За визначенням Дж. Кейнса «інвестиції – це поточний приріст цінності капітального майна в результаті виробничої діяльності даного періоду, ... та частина доходу за даний період, яка не була використана для споживання» [3, с. 19]. Більш розширене визначення інвестицій вказують К. Макконнелл і С. Брю: «це витрати на будівництво нових заводів, на верстати, устаткування з тривалим терміном служби; витрати на виробництво і нагромадження засобів

виробництва та збільшення матеріальних запасів; витрати на поліпшення освіти, здоров'я працівників чи на підвищення мобільності робочої сили» [4, с. 76]. П. Самуельсон визначає інвестиції як «приріст запасу капіталу країни, тобто будівель і споруд, машин та обладнання, а також товарно-матеріальних запасів протягом року. Здійснення інвестицій пов'язане з відмовою від поточного споживання заради збільшення майбутнього споживання» [5, с. 55]. Але вказані визначення звужуються до виробничого інвестування і не враховують вкладення капіталів у різні фінансові інструменти.

Інвестиції можуть здійснюватися в оборотні активи, різні фінансові інструменти (акції, облігації), окремі види нематеріальних активів (придбання патентів, ліцензій, «ноу-хау») [6, с. 9]. Тому поняття «інвестиції» є більш широким, охоплює і так звані реальні інвестиції, близькі за змістом до терміну «капіталовкладення», фінансові інвестиції, тобто вкладення в акції, облігації та інші цінні папери, а також вкладення в нематеріальні активи (нематеріальні інвестиції). Таким чином, термін інвестиції може бути визначений як вкладення капіталу в різній формі з метою подальшого його збільшення.

Інвестиції виконують ряд важливих функцій, зокрема, надають можливість здійснити політику розширеного відтворення, прискорити НТП, підвищити рівень якості та посилити конкурентні позиції продукції на ринку, забезпечують збалансований розвиток усіх галузей, сприяють структурній перебудові економіки та створенню необхідної сировинної бази промисловості, а також вирішенню проблем обороноздатності країни і її безпеки, проблем безробіття, охорони навколишнього середовища, стимулюють розвиток соціальної сфери тощо.

На міжнародному ринку реалізація інвестицій передбачає взаємодію учасників, які належать до різних країн. Тому під міжнародними інвестиціями варто розуміти вкладення капіталу, що дають можливість отримати більш високу його прибутковість у порівнянні з національним ринком за рахунок більш високого зростання цін активів на інших національних ринках, зростання курсу

валют по відношенню до валюти інвестора під впливом ефекту транснаціоналізації діяльності корпорацій [7, с. 251].

Інвестиційні інструменти являють собою конкретні способи вкладання капіталу. В сучасній економічній теорії існує ціла низка підходів до класифікації інвестицій, зокрема за метою інвестування розрізняють стратегічні (прямі іноземні інвестиції) та портфельні інвестиції.

Прямі іноземні інвестиції стали матеріальною основою глобалізації підприємницької діяльності, поширення багатонаціональних фірм і відповідних змін у структурі сучасного світового господарства. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) – це довгострокові капіталовкладення за кордоном у матеріальні чи фінансові активи з метою отримання підприємницького доходу (прибутку), які забезпечують іноземному інвестору контроль об'єктами, в які інвестовано капітал [8, с. 129]. Формами прямого іноземного інвестування є наступні (рис. 1):

- вкладення іноземним інвестором у контрольний пакет акцій компанії (як правило не менше 10%). До таких компаній належать: дочірні компанії (інвестор володіє більше 50% акцій), асоційовані компанії (менше 50%), відділення (branches) – 100% володіння підприємством;

- реінвестування прибутку від діяльності компанії;

- внутрішньокорпоративне надання кредиту.

До основних типів ПІІ відносяться наступні:

- інвестиції у нові проекти, нові потужності або розширення існуючих об'єктів;

- злиття та поглинання компаній. Злиття компаній – це добровільне або примусове об'єднання двох чи більше компаній з метою максимізації прибутку. Поглинання (придбання) – це купівля однією компанією або групою інвесторів іншої компанії.

- контрактні (неакціонерні) форми співробітництва, а саме: ліцензування, франчайзинг, управлінські контракти, здача підприємств «під ключ», підрядне

виробництво, тобто обмежені у часі домовленості щодо створення спільних підприємств та договори щодо здійснення окремих операцій [9; 10].

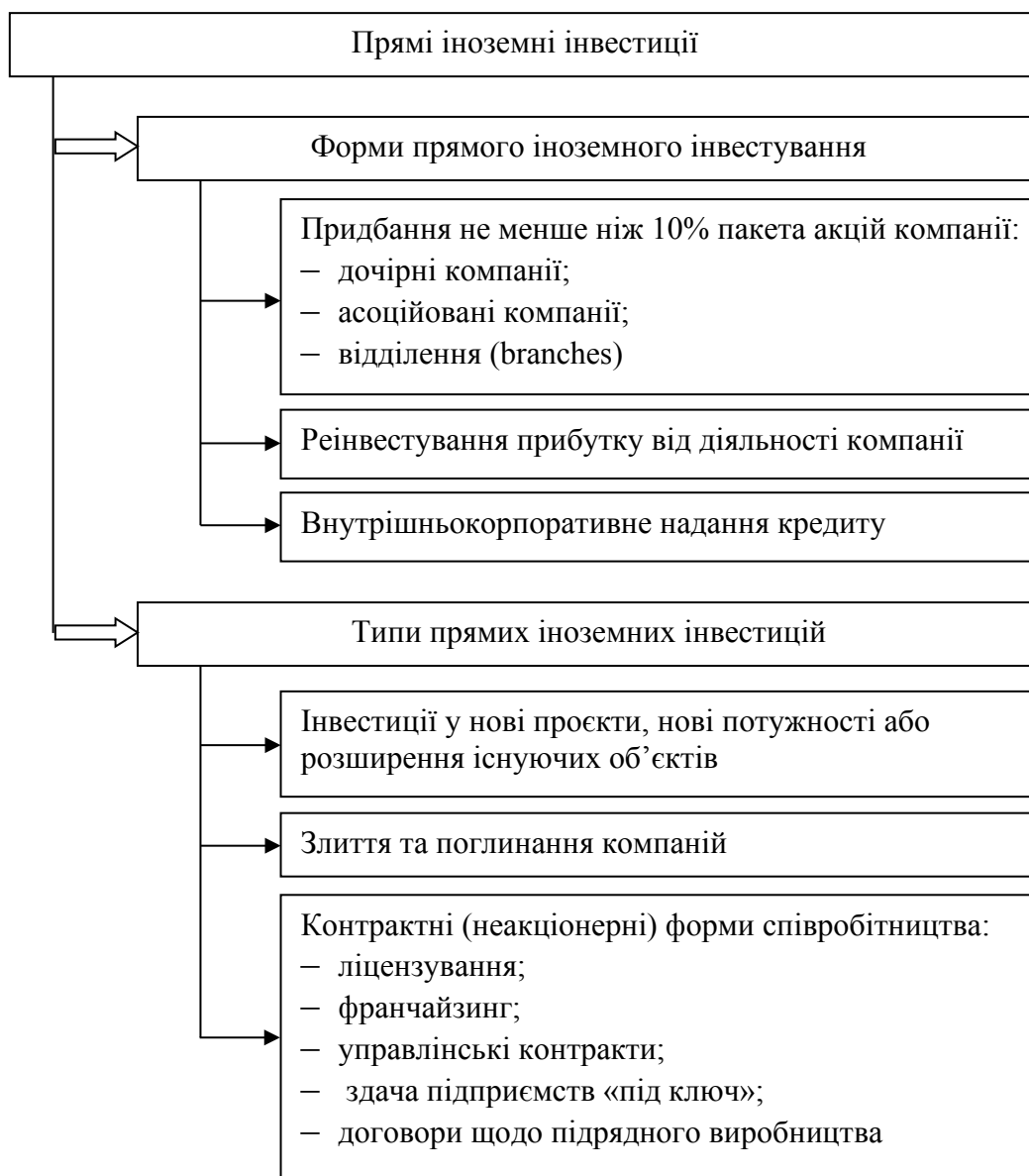


Рис. 1. Класифікація прямих іноземних інвестицій

Розроблено автором

Портфельні іноземні інвестиції – це вкладення капіталу в іноземні цінні папери, які не дають інвестору права реального контролю над об'єктом інвестування [8, с. 133]. Цінні папери поділяються на (рис. 2):

1) пайові або акціонерні цінні папери – цінні папери, які посвідчують участь їх власника у статутному капіталі, надають власнику право отримання

частини прибутку, зокрема у вигляді дивідендів, та частини майна у разі ліквідації емітента (акції) [11, с. 259].

Акція – це цінний папір без установленого строку обігу, який посвідчує внесення визначеного паю у статутний капітал акціонерного товариства (компанії), дає право на участь в управлінні ним і на одержання частини прибутку у формі дивідендів, а також на участь у розподілі майна при ліквідації товариства (компанії) [11, с. 260]. Міжнародний ринок акцій включає: іноземні акції, євроакції, депозитарні розписки. Іноземні акції – акції, що випущені нерезидентом на фондовому ринку іншої країни. Емітентами іноземних акцій, як правило, є надійні компанії з відмінною репутацією, оскільки до них висуваються досить жорсткі вимоги щодо фінансової звітності, захисту прав інвесторів, реєстрації емісії тощо. Євроакції – це акції, що продаються за межами країни, де знаходиться компанія, що їх випустила. На відміну від іноземних акцій євроакції продаються відразу на декількох національних фондових ринках, що суттєво розширює коло потенційних інвесторів та є їх безумовною перевагою. Депозитарні розписки – обігові цінні папери, що засвідчують право володіння певною кількістю акцій іноземних компаній. Депозитарні розписки поділяються на американські, європейські, міжнародні, глобальні [12, с. 492].

2) боргові цінні папери – цінні папери, що посвідчують відносини позики і передбачають зобов'язання емітента або особи, яка видала неемісійний цінний папір, сплатити у визначений строк кошти, передати товари або надати послуги відповідно до зобов'язання [11, с. 259]. Серед них виділяють наступні:

– облігації за своєю сутністю є цінним папером та інструментом позики, який передбачає, що емітент є боржником власника облігації; власник облігації є кредитором, або позикодавцем емітента. Умовами емісії облігацій чітко визначаються терміни та форми сплати номінальної вартості облігації та фіксованого відсоткового доходу. Випуск облігацій є ефективним інструментом для залучення додаткових коштів [11, с. 260]. Ринок міжнародних облігацій складається з трьох основних елементів, а саме ринків іноземних облігацій,

єврооблігацій та глобальних облігацій. Іноземні облігації випускаються на внутрішньому ринку облігацій позичальниками-нерезидентами в місцевій валюті даного ринку облігацій. Єврооблігації – боргові зобов’язання, випущені у іншій валюті, ніж валюта країни емітента. Глобальні облігації – це середньо- або довгострокові боргові зобов’язання, що пропонуються водночас на всіх основних фондових ринках світу. Їх випуск вимагає багатьох місяців підготовки перед здійсненням андеррайтингу та, як правило, здійснюється тільки позичальниками з надійною репутацією. Переважна більшість глобальних облігацій деноміновані у доларах США та євро [12, с. 486];

– євродепозитні сертифікати відіграють важливу роль через свою ліквідність на вторинному ринку. Тобто такий сертифікат можна продати, подарувати, обміняти в будь-який момент до настання терміну погашення депозиту. Існує три види євродепозитних сертифікатів: теп, транш та ролловер. Теп депозитний сертифікат має фіксований термін погашення, а його сума сягає одного мільйона доларів та більше. Тому, як правило, такі сертифікати використовують великі міжнародні депоненти. Транш депозитні сертифікати діляться на декілька частин і використовуються інвесторами, які оперують невеликими сумами. Ролловерні депозитні сертифікати є контрактними депозитами, а їх умови узгоджуються між емітентом та депонентом [12, с. 486];

– вексель – це письмове боргове зобов’язання встановленої форми, що дає його власнику (векселедержателю) право вимагати від боржника (векселедавця) сплати зазначеної у векселі суми грошей у вказаний строк. Векселі бувають двох видів: простий та переказний. Простий вексель (соло-вексель) – вексель, що містить просте зобов’язання векселедавця (боржника) сплатити певну суму векселедержателю (кредитору). Переказний вексель (трата) – це письмовий наказ векселедавця платнику (трасату) про сплату векселедержателю певної суми грошей у визначеному місці у визначений час [11, с. 260-261];

3) фінансові деривативи – фінансові контракти або фінансові інструменти, що базуються на інших фінансових інструментах, які називають базовими

інструментами. Основою такого фінансового інструменту (контракту) можуть бути активи (наприклад, товари, акції, житлові застави, нерухоме майно, облігації, позики), індекси (на відсоткові ставки, валютні курси, фондові індекси, індекси споживчих цін) або інші умови [13]. Найбільш популярними видами деривативів є наступні:

– опціон – похідний фінансовий інструмент, який дає право своєму власнику купити (кол-опціон) або право продати (пут-опціон) у майбутньому базовий актив (цінні папери, товари, валюту) за фіксованою в момент укладання угоди ціною у визначений день у майбутньому. Тобто всі ризики за опціоном несе його продавець. Існує два основні види опціонів – європейські та американські. Європейські опціони можуть бути виконані тільки в день закінчення терміну дії контракту. Американські опціони можуть бути реалізовані в будь-який момент до дня закінчення терміну дії контракту [12, с. 482];

– ф'ючерс – стандартний біржовий терміновий контракт, який засвідчує зобов'язання придбати (продати) базовий актив у визначений час та на визначених умовах у майбутньому, з фіксацією цін на момент виконання зобов'язань сторонами контракту [12, с. 480];

– варант – цінний папір, що дає його власникові право на купівлю певної кількості акцій компанії в будь-який час до завершення дії контракту за певною ціною. Кількість акцій, ціна і час, протягом якого можна обміняти варант на акції компанії, вказані в умовах даного контракту [12, с. 480];

– своп – це угода між контрагентами про обмін (один або декілька) певною кількістю базових інструментів на визначених умовах в майбутньому. Як правило, за умовами угоди проводиться серія зустрічних платежів протягом періоду дії або один обмін в момент відкриття контракту з умовою проведення зворотної операції в момент завершення свопу [12, с. 480].

Такого роду інвестиції часто називають «пасивними», на відміну від «активних» ПІІ. Портфельний інвестор не прагне управляти діяльністю підприємства, в яке вкладаються кошти, а лише претендує на одержання доходу згідно з придбаною часткою портфелю об'єкта інвестування, яка в міжнародній

практиці зазвичай не перевищує 10%. На відміну від прямих іноземних інвестицій, які охоплюють як фінансові, так і нефінансові активи, портфельні інвестиції включають лише фінансові активи. Портфельні інвестиції відрізняються вищою ліквідністю, мінливістю і чутливістю до кон'юнктури фінансових ринків. Вони не прив'язані до конкретних секторів економіки, галузей чи фірм. Порівняно з ними прямі іноземні інвестиції є більш стійкими, оскільки орієнтовані на довгострокові цілі і тривалий контроль над об'єктом інвестування у певній сфері економіки [8, с. 134].

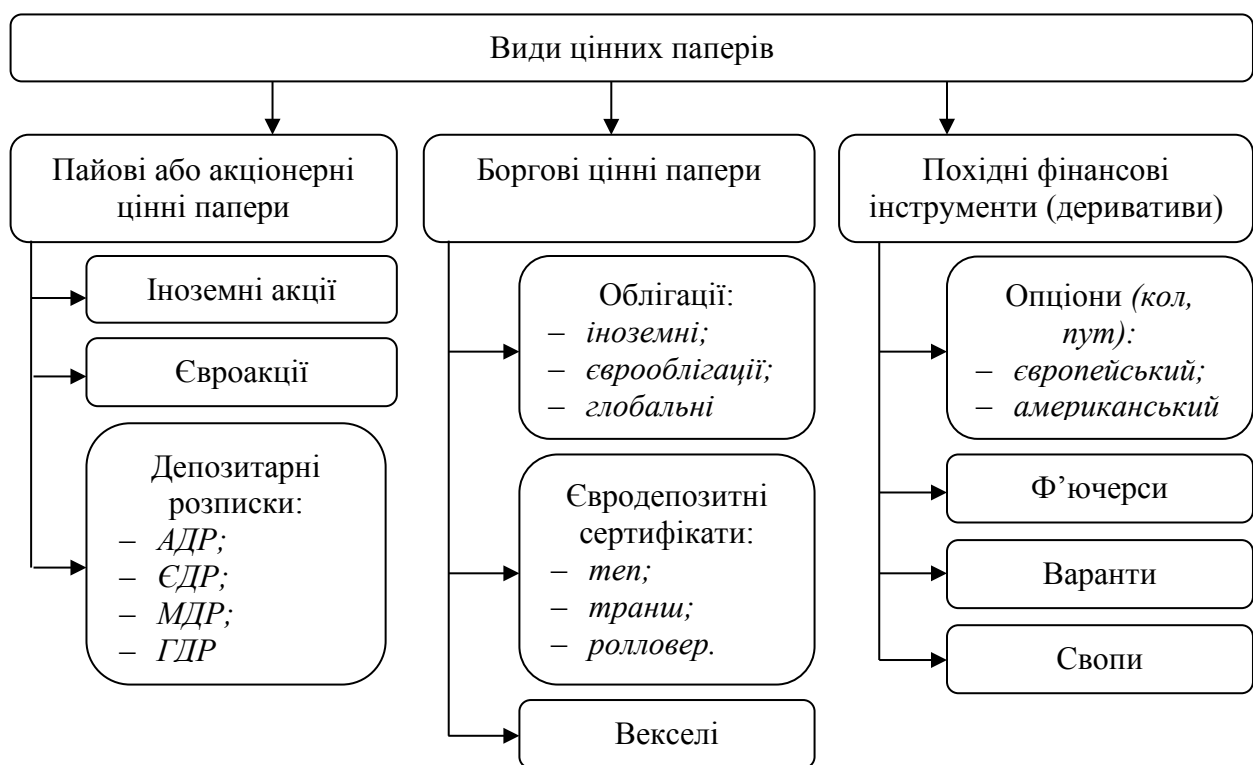


Рис. 2. Види цінних паперів

Розроблено автором

Протягом 2003-2007 рр. спостерігалась позитивна динаміка глобальних потоків ПІ, які у 2007 р. збільшилися на 34% і досягли 1 872 млрд дол. порівняно із 2008 р. (рис. 3). Однак, у 2008–2009 рр. надходження ПІ різко почали скорочуватись (на 40%) в усьому світі і склали 1 187 млрд дол. у 2009 р. порівняно із 2007 р., що було пов'язано зі спадом світової економіки. У результаті цього скоротились обсяги операцій злиття та поглинання, а також прибуток корпорацій і синдиговані банківські кредити [14].

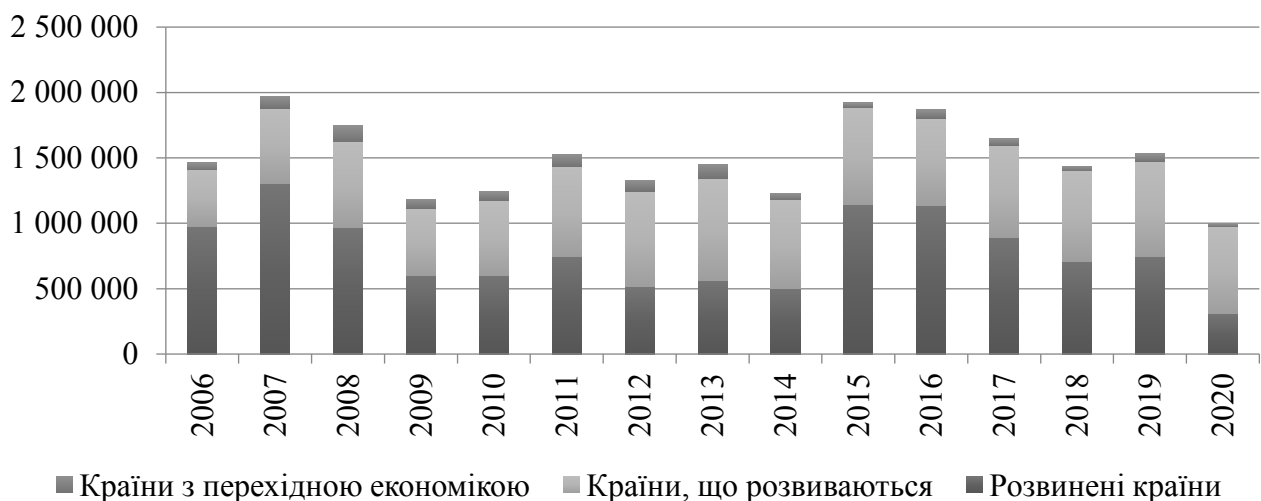


Рис. 3. Динаміка обсягів надходжень ПІІ по групах країн протягом 2006-2020 рр., млн дол. [9; 15]

Протягом 2010–2018 рр. в глобальних потоках ПІІ спостерігались коливання, при цьому в 2015 р. відбулось їх різке збільшення (на 44%), порівняно із 2014 р., до 1 774 млрд дол. у результаті зростання обсягів операцій транскордонних злиттів та поглинань компаній [15; 16]. Після сильного підйому в 2015 р. глобальні потоки прямих іноземних інвестицій втратили темпи зростання у 2016–2018 рр. У 2016 р. надходження ПІІ скоротилися на 3 % до 1 868 млрд дол., у 2017 р. – на 20% до 1 497 млрд дол., у 2018 р. – на 13% до 1 297 млрд дол. Зниження відбулось головним чином через великі репатріації накопичених іноземних надходжень транснаціональними підприємствами США у перших двох кварталах 2018 р. після введення податкових реформ наприкінці 2017 р. (рис. 3) [10; 17].

У 2019 р. обсяги глобальних надходжень прямих іноземних інвестицій збільшилися на 6% до 1 530,2 млрд дол., але були значно нижче середнього показника за останнє десятиліття. Такі тенденції були пов'язані із збільшенням обсягів надходжень ПІІ у розвинені країни через податкову реформу в США, зокрема [18]. У 2020 р. глобальні потоки ПІІ скоротилися на 35% і склали 1 трлн дол. порівняно із 2019 р., що є найнижчим рівнем з 2005 р. і майже на 20% нижче, ніж у період 2009 р. після світової фінансово-економічної кризи. Заходи блокування у всьому світі у відповідь на пандемію COVID-19 уповільнили існуючі інвестиційні

проекти, а перспективи рецесії змусили транснаціональні компанії переоцінити нові проекти [9].

Як видно з рис. 4, обсяги надходжень ПІІ у розвинені країни за період 2006–2007 рр. мали тенденцію до збільшення, після чого відбулось їх різке падіння у 2008 р., пов’язане із світовою фінансово-економічною кризою. Протягом 2008–2014 рр. спостерігалось коливання обсягів надходжень ПІІ до розвинених країн. У 2015 р. відбулося різке їх збільшення – на 65% порівняно із 2008 р. Надходження ПІІ до розвинених економік у 2015-2016 рр. перевищили 1 трлн дол., а у 2017–2018 рр. знову знизились на 48% до 708 млрд дол. порівняно із 2016 р. Такі тенденції пояснюються головним чином зменшенням обсягів злиттів та поглинань. У 2019 р. спостерігалось збільшення надходжень ПІІ на 6% до 749 млрд дол. Натомість, у 2020 р. даний показник впав на 58% до 312 млрд дол. частково через коливання, викликані корпоративними операціями та внутрішньофірмовими фінансовими потоками. Головними одержувачами ПІІ серед розвинених країн були США, країни ЄС (Люксембург, Німеччина, Ірландія, Франція), Ізраїль, Канада, Австралія тощо [9].

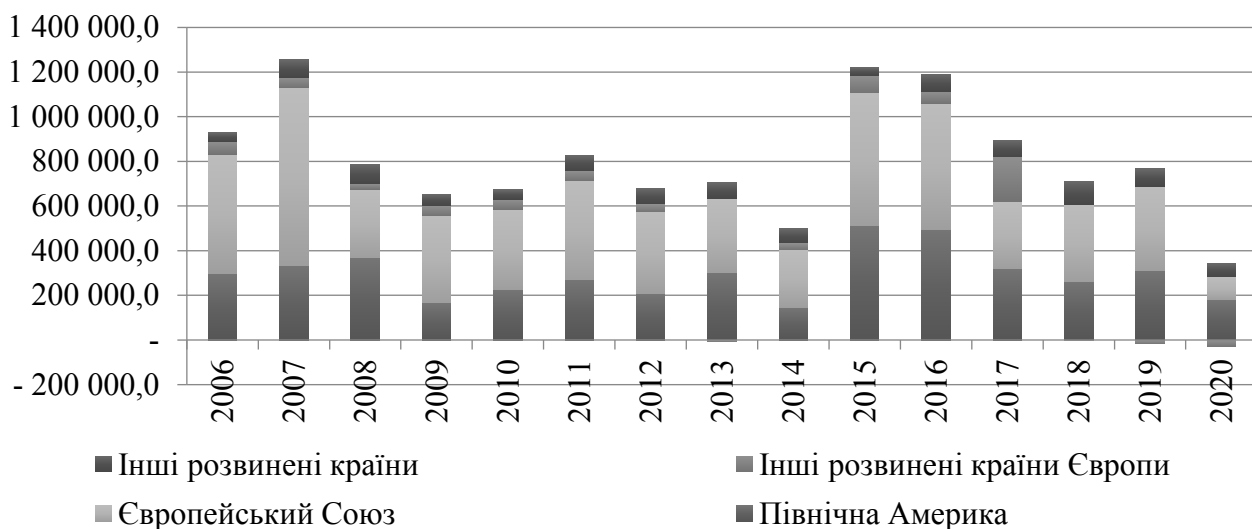


Рис. 4. Динаміка обсягів надходжень ПІІ у розвинені країни протягом 2006–2020 рр., млн дол. [9; 15]

Серед розвинених країн обсяги надходжень ПІІ до Європи скоротилися на 80%. Обсяги вкладень у регіон Північної Америки скоротився на 42%, серед

інших країн з розвинутою економікою – в середньому приблизно на 20%. У США спад найбільшою мірою був викликаний падінням реінвестованих доходів [9].

Обсяги вивезених ПІІ розвиненими країнами зменшилися більше, ніж у три рази у 2020 р. відносно 2006 р. (рис. 5). У 2020 році міжнародні компанії (МНК) з розвинених країн скоротили свої закордонні інвестиції на 56% до 347 млрд дол. У результаті їх частка в глобальних потоках ПІІ за кордоном впала до рекордно низького рівня в 47%. Обсяги інвестиційних вкладень європейських МНК скоротилися на 80% до 74 млрд дол. – найнижчого рівня з 1987 року. Це падіння було викликано різким скороченням відтоку з Нідерландів, Німеччини, Ірландії та Великобританії. Відтік капіталу з Нідерландів знизився на 246 млрд дол. і склав 161 млрд дол. через корпоративну реконфігурацію та ліквідацію холдингових компаній. Незважаючи на кілька великих придбань за кордоном німецькими багатонаціональними підприємствами, велике вилучення кредитів (-55 млрд дол.) скоротило вивезених ПІІ на 75%. З Великобританії обсяги вивезених ПІІ знизилися з 6 млрд дол. до 33 млрд дол. Англійські МНК продали частину своїх активів за кордоном. Вивезення капіталу із США залишилися на рівні 93 млрд дол. Збільшення потоків ПІІ до Європи було компенсовано скороченням інвестицій в Азії, в основному в Сінгапурі. Інвестиції японських багатонаціональних підприємств – найбільших зовнішніх інвесторів за останні два роки – впали вдвічі до 116 млрд дол. через скорочення обсягів угод по злиттям і поглинанням [9].

Протягом 2006–2019 рр. динаміка обсягів надходжень ПІІ до країн, що розвиваються, є позитивною, при цьому даний показник збільшився майже у 4 рази протягом вказаного періоду (рис. 6). Однак у 2020 р. обсяги надходжень ПІІ в країни, що розвиваються, скоротилися на 8% і склали 663 млрд дол. Обсяги потоків ПІІ до Китаю збільшились на 6% і до 149 млрд дол., в основному завдяки сталому економічному зростанню, зусиллям зі сприяння інвестиціям і триваючої лібералізації інвестицій. У країнах Азії, що розвиваються, які є найбільшим регіоном-одержувачем ПІІ і на які припадає більше половини світових ПІІ, зареєстровано зростання на 4% до 535 млрд дол.

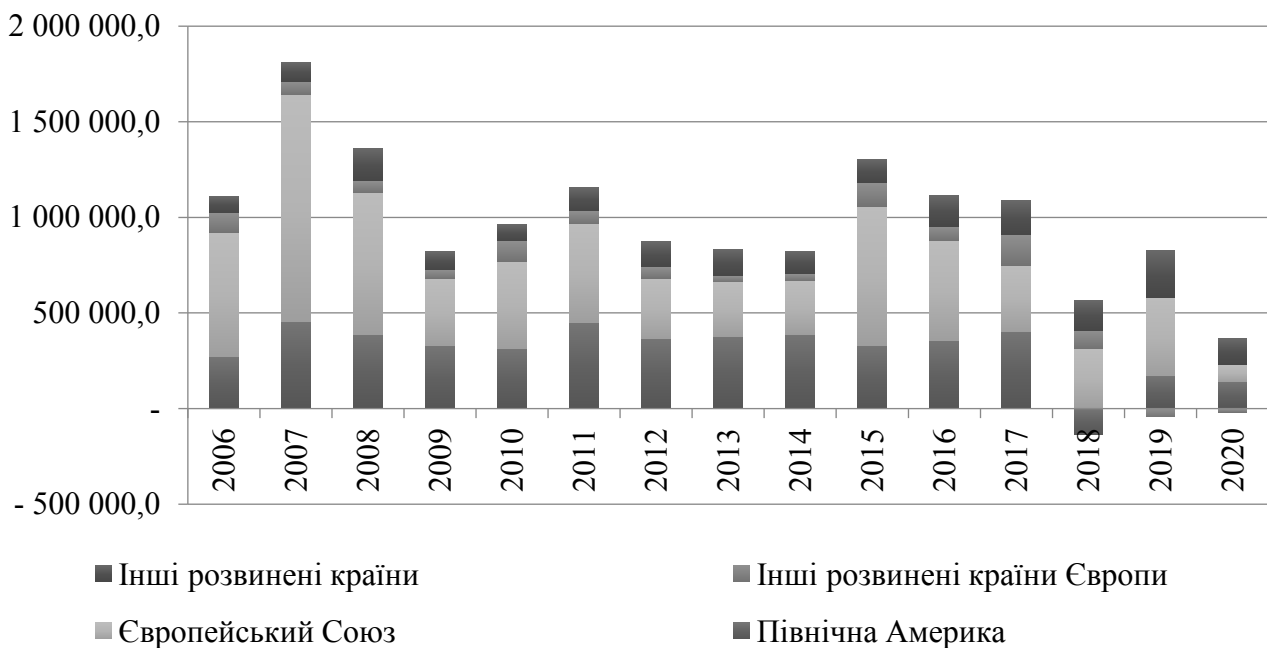


Рис. 5. Динаміка обсягів вивезених ПП розвиненими країнами протягом 2006-2020 рр., млн дол. [9; 15]

Однак без урахування значних потоків в Гонконг (Китай), обсяги надходжень ПП в регіон знизилися на 6%. Прямі іноземні інвестиції в Південно-Східну Азію, які зазвичай є двигуном зростання глобальних ПП, скоротилися на 25% до 136 млрд дол., при цьому обсяг інвестицій знизився у всіх найбільших країнах-одержувачів, включаючи Сінгапур (на 21%), Індонезію (на 22%) і В'єтнам (на 2%). Натомість, в Індії обсяги надходжень ПП збільшилися завдяки придбанням в галузі інформаційних і комунікаційних технологій (ІКТ), що зробило її п'ятим за величиною одержувачем в світі [9].

Обсяги надходжень ПП в Латинську Америку і Карибський басейн, Африку і країни з перехідною економікою різко впали, оскільки скорочення експортного попиту, викликаний пандемією, і значне падіння цін на сировинні товари на початку 2020 р. серйозно позначилися на їх інвестиційних перспективах. Надходження ПП до Латинської Америки і Карибського басейну впали на 45% до 88 млрд дол., що є найбільш різким скороченням серед регіонів, що розвиваються. Інвестиційні надходження до Бразилії, Колумбії, Чилі та Перу також різко скоротились, тоді як в Мексику – лише на 15% до 29 млрд дол. Обсяги інвестиційних надходжень в Африку знизилися на 16% у 2020 р. до 40 млрд дол. –

в останній раз цей рівень спостерігався 15 років тому. Єгипет залишався найбільшим одержувачем в регіоні [9].

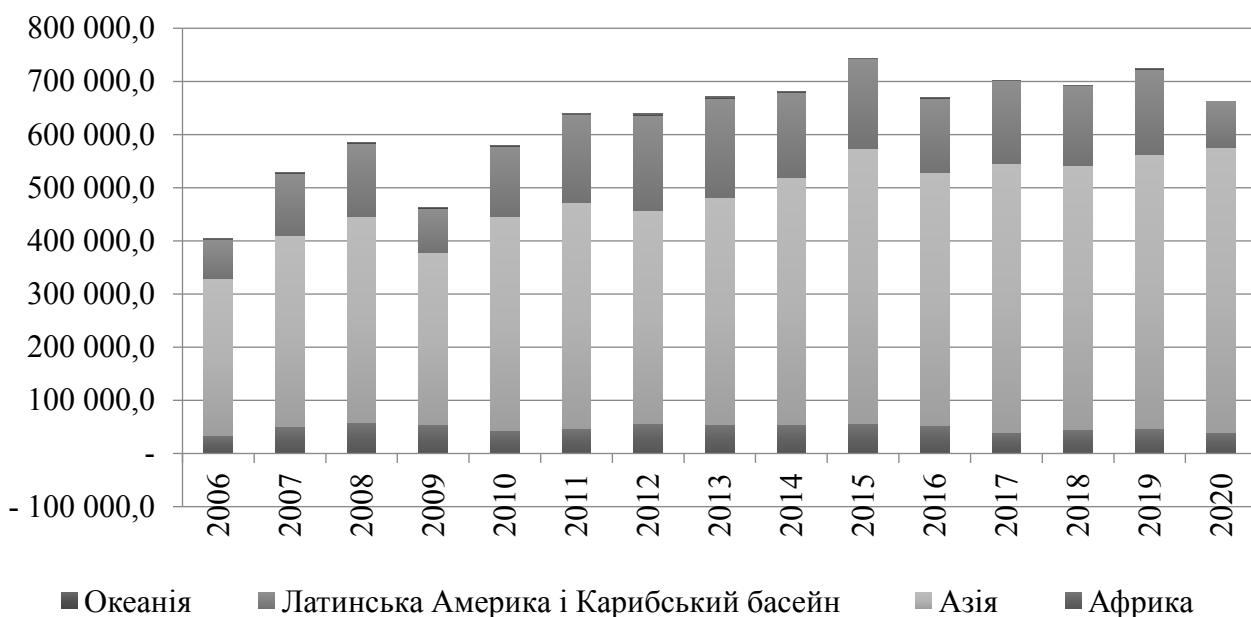


Рис. 6. Динаміка обсягів надходжень ПІІ у країни, що розвиваються, протягом 2006–2020 рр., млн дол. [9; 15]

Обсяги вивезених ПІІ країнами, що розвиваються, протягом 2006–2020 рр. демонстрували позитивну тенденцію (рис. 7), однак у 2020 р. знизилися на 7%, досягнувши 387 млрд дол. Без урахування потоків з Гонконгу (Китай), цей показник знизився на 22%. Обсяги вивезених ПІІ з Китаю, незважаючи на скорочення на 3%, залишалися високим на рівні 133 млрд дол., що зробило Китай найбільшим інвестором У світі вартість транскордонних М&Аs китайськими багатонаціональними підприємствами збільшилася вдвічі, в основному за рахунок фінансових операцій в Гонконзі (Китай). Триваюче розширення ініціативи «Один пояс, один шлях» також призвело до стійкого відтоку ПІІ в умовах пандемії. Обсяги вивезених ПІІ з Південно-Східної Азії знизився на 16% до 61 млрд дол. Потоків з Сінгапуру впали на 36% до 32 млрд дол., при цьому велика частина інвестицій була спрямована в інші країни Асоціації держав Південно-Східної Азії (АСЕАН). У той же час, обсяги вивезених ПІІ з Таїланду збільшилися більш ніж удвічі до 17 млрд дол. в основному в сфері фінансових послуг і виробництва в сусідніх країнах шляхом транскордонних М&Аs [9].

Обсяги вивезених інвестицій латиноамериканськими МНК у 2020 р. різко скоротилися. Зниження вартості (приблизно на 50 млрд дол.) було викликано в основному триваючим негативним відтоком з Бразилії (на 26 млрд дол.) і 41% скорочення обсягів вивезених ПІІ з Мексики. Обсяги вивезених прямих інвестицій з Чилі, навпаки, збільшилися на 25% до 12 млрд дол., оскільки чилійські багатонаціональні підприємства збільшили позики своїм закордонним філіям. Обсяги вивезених ПІІ з Африки впали на дві третини у 2020 р. до 1,6 млрд дол. у порівнянні з 4,9 млрд дол. у 2019 р. Значне скорочення спостерігалось в таких країнах, як Того, Гана, Марокко тощо [9].

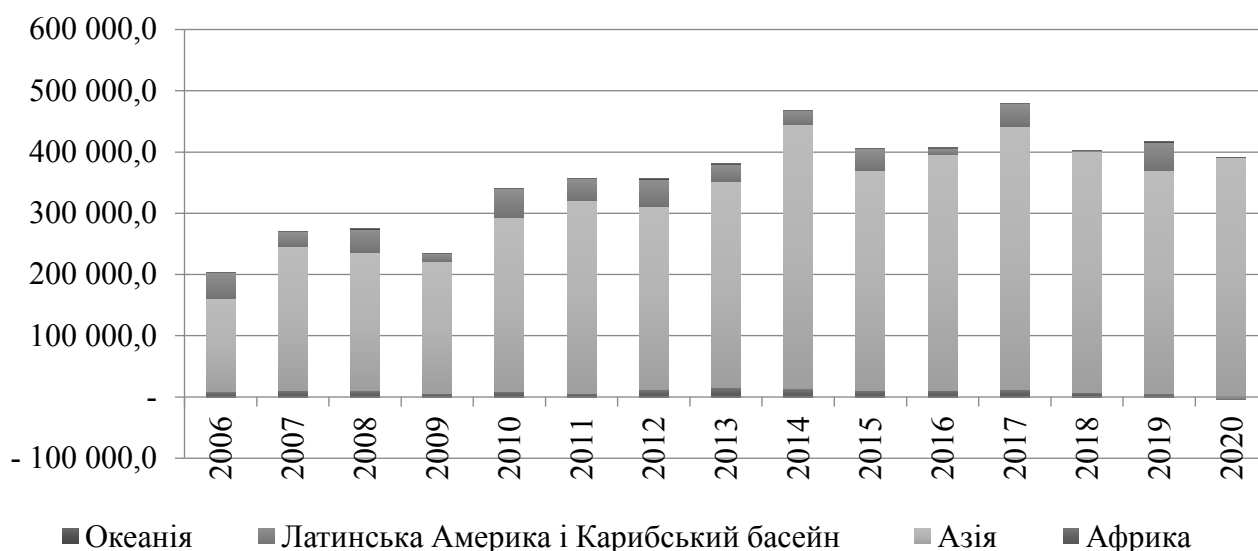


Рис. 7. Динаміка обсягів вивезених ПІІ країнами, що розвиваються, протягом 2006–2020 рр., млн дол. [9; 15]

Протягом 2006-2020 рр. у динаміці обсягів надходжень ПІІ до країн із перехідною економікою спостерігалися постійні коливання (рис. 8). У 2014–2015 рр. відбувся різкий спад іноземного інвестування – у 2,5 рази, що було пов’язано із скороченням надходжень до Росії. Однак, у 2016 р. відбулось відновлення інвестиційних вкладень у країни із перехідною економікою – збільшення на 81% до 68 млрд дол. Це було викликано відновленням інвестиційної привабливості Росії за рахунок збільшення експорту нафтопродуктів, а також Казахстану – видобутку корисних копалин. У 2017–2018 рр. надходження ПІІ до країн з перехідною економікою Південно-Східної Європи та СНД скоротилися на 43%

до 36 млрд дол. у результаті скорочення інвестиційних вкладень у чотири найбільші економіки СНД: Росії, Казахстану, Азербайджану та України [19]. У 2019 р. спостерігалось відновлення і у 2020 р. надходження ПІІ в країни з перехідною економікою знову скоротилися на 58% до 24 млрд дол. Такі тенденції були пов'язані із скороченням надходжень до Росії, найбільшої економіки з даної групи країн, – з 32 млрд дол. у 2019 р. до 10 млрд дол., зокрема у видобувну промисловість [9].

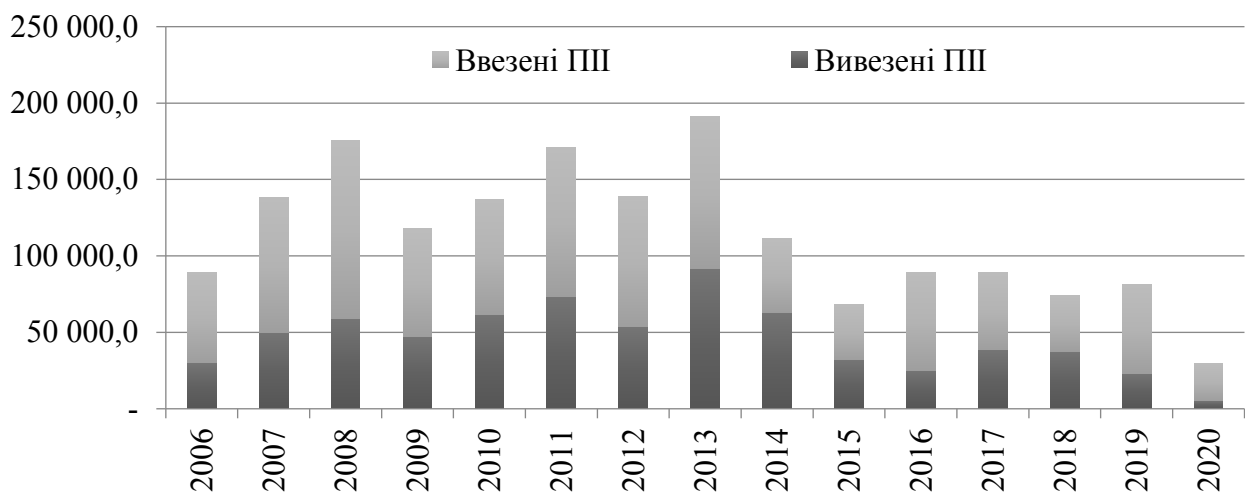


Рис. 8. Динаміка обсягів ввезених та вивезених ПІІ країнами з перехідною економікою протягом 2006–2020 рр., млн дол. [9; 15]

У 2020 р. обсяги вивезених ПІІ з країн з перехідною економікою скоротилися на 76% до 6 млрд дол., головним чином через зменшення інвестицій російських МНК у видобувні галузі за рахунок зменшення реінвестованих доходів (на 83%) [9].

Як вже зазначалося, частка розвинених країн у глобальних потоках ПІІ зменшилася у 2020 р. до 31% з 49% у 2019 р., що є найнижчим рівнем за останні двадцять років. При цьому, з 20 основних країн-реципієнтів десять – країни, що розвиваються та з перехідною економікою, їх частка складала у 2020 р. 66%. США залишилися головним реципієнтом ПІІ у 2020 р., залучивши 156,3 млрд дол. (або 16% глобальних ПІІ). Друге місце у списку посів Китай, який залучив рекордні 149,3 млрд дол. (15% глобальних ПІІ). На третьому місці Гонконг (Китай) – 119,2 млрд дол. (12% глобальних ПІІ). Наступні дві позиції належали

Сінгапуру та Індії, які залучили 11% та 6% глобальних ПІІ у 2020 р. відповідно. Також до двадцятки країн-реципієнтів увійшли такі країни, як Люксембург, Німеччина, Ірландія, Мексика, Швеція, Бразилія, Ізраїль, Канада, Австралія, ОАЕ, Великобританія, Індонезія, Франція, В'єтнам, Японія [9].

Варто зауважити, що у 2020 р. країни, що розвиваються, посилили позиції у рейтингу основних донорів інвестицій, інвестувавши 52% глобальних зарубіжних вкладень ПІІ. У 2020 р. 9 із 20 країн-донорів були або країнами, що розвиваються, або з перехідною економікою. Основним інвестором у 2020 р. був Китай, вкладення ПІІ якого склали 133 млрд дол. (18% від глобальних вкладень ПІІ), друге місце належало Люксембург – 127 млрд дол. (17% від глобальних вкладень ПІІ). Третє місце посіла Японія, втративши одну позицію в порівнянні із 2019 р., – 116 млрд дол. (16% від глобальних вкладень ПІІ). Наступні дві позиції належали Гонконгу (Китай) та США – 14% та 13% відповідно. Також до двадцятки країн-донорів увійшли такі країни, як Канада, Франція, Німеччина, Південна Корея, Сінгапур, Швеція, Іспанія, ОАЕ, Швейцарія, Таїланд, Тайвань (Китай), Чилі, Індія, Італія, Бельгія [9].

Продажі транскордонних злиттів і поглинань досягли 475 млрд дол. у 2020 р., що на 6% менше, ніж в 2019 р. Всупереч загальній тенденції, вартість транскордонних злиттів і поглинань в сфері продуктів харчування, напоїв і тютюну збільшилася в чотири рази до 86 млрд дол. завдяки корпоративній реорганізації, зареєстрованій як злиття Unilever (Великобританія) з Unilever (Нідерланди) на суму 81 млрд дол. (табл. 1). Серед основних цільових галузей були інформаційні та комунікаційні технології, а також фармацевтика, оскільки пандемія дала великий поштовх цифровому сектору і сектору охорони здоров'я.

Після різкого стрибка в 2019 р. обсяг продажів у фармацевтиці стабілізувався на рівні 56 млрд дол., але кількість угод значно зросла, досягнувши 211 – найвищого показника за всю історію [9].

У первинному секторі (в основному в гірничодобувній промисловості, розробці кар'єрів і нафтодобувній промисловості) обсяг угод М&А знизився на 31%.

Протягом останнього десятиліття кількість злиттів і поглинань в цьому секторі неухильно скорочувалася, що відображає триваючу тенденцію до скорочення інвестицій в розвідку і видобуток в нафтогазовій галузі [9].

Таблиця 1

Вартість і кількість транскордонних злиттів і поглинань за секторами і окремим галузям за 2019-2020 рр. [9]

	Вартість, млрд дол.			Кількість		
	2019	2020	Приріст, %	2019	2020	Приріст, %
Всього	507	475	-6	7 118	6 201	-13
Первинний сектор	37	25	-31	433	658	52
Сектор виробництва	243	228	-6	1 633	1 136	-30
Сектор послуг	227	221	-3	5 052	4 407	-13
<i>Топ-10 галузей у вартісному вираженні</i>						
Продукти харчування, напої та тютюнові вироби	20	86	323	193	136	-30
Інформація та зв'язок	25	80	225	1 312	1 248	-5
Фармацевтика	98	56	-43	186	211	13
Електричне та електронне обладнання	21	40	94	279	165	-41
Комунальні послуги	12	33	165	190	190	0
Телекомунікації	6	29	372	84	61	-27
Фінанси та страхування	49	28	-43	619	562	-9
Видобуток корисних копалин та нафти	35	24	-31	354	527	49
Нерухомість	37	22	-40	436	327	-25
Торгівля	16	18	10	575	496	-14

Вартість оголошених нових інвестиційних проектів впала до 564 млрд дол. у 2020 р., що є найнижчим рівнем за всю історію. Географічний фокус іноземних інвесторів змістився в країни з розвиненою економікою. Внаслідок цього країни, що розвиваються зіткнулися з безпрецедентним спадом інвестицій у нові проекти.

Значення первинного сектора продовжувало знижуватись. Сукупна вартість оголошених нових проектів в цьому секторі скоротилася вдвічі до 11 млрд дол., що становить менше 2% від загальної суми (табл. 2). Більше половини цієї вартості було отримано за рахунок єдиного проекту з видобутку нафти і газу в Австралії вартістю 6,4 млрд дол., оголошеного Royal Dutch Shell [9].

Вартість і кількість угод щодо вкладень ПІІ у нові проекти за секторами і окремим галузям за 2019-2020 рр. [9]

	Вартість, млрд дол.			Кількість		
	2019	2020	Приріст, %	2019	2020	Приріст, %
Всього	846	564	-33	18 261	12 971	-29
Первинний сектор	21	11	-47	151	100	-34
Сектор виробництва	402	237	-41	8 180	5 139	-37
Сектор послуг	422	315	-25	9 930	7 732	-22
<i>Топ-10 галузей у вартісному вираженні</i>						
Постачання енергії та газу	113	99	-13	560	529	-6
Інформація та комунікації	66	81	22	3 332	2 903	-13
Електричне та електронне обладнання	53	46	-14	1 201	862	-28
Хімічні речовини	47	40	-15	752	442	-41
Будівництво	66	35	-47	437	319	-27
Автомобільна промисловість	62	33	-47	1 022	558	-45
Кокс і нафта	94	30	-69	109	54	-50
Транспортування та зберігання	43	26	-39	764	627	-18
Торгівля	22	23	5	688	572	-17
Фінанси та страхування	24	19	-19	1 028	715	-30

Заяви про нові проекти в області виробництва і розподілу енергії знизилися на 13% до 99 млрд дол, оскільки іноземні інвестори продовжували вкладати більше коштів в проекти відновлюваної енергетики, ніж в проекти стосовно видобутку палива. Проекти в галузі поновлюваних джерел енергії, які досягли рекордного рівня як за вартістю, так і за кількістю в 2019 р., не були захищені від глобального економічного шоку, але продемонстрували стійкість. Інвестиції з нуля в поновлювані джерела енергії знизилися всього на 5% до 88 млрд дол за 507 проектами. При цьому, всі, крім одного з 10 найдорожчих енергетичних проектів, оголошених іноземними інвесторами в 2020 р., відносяться до галузі поновлюваних джерел енергії [9].

Пандемія підвищила попит на цифрову інфраструктуру і послуги в усьому світі. Це призвело до збільшення кількості оголошень про ПІІ у нові проекти у галузі ІКТ, які вирости більш ніж на 22% до 81 млрд дол. Хоча кількість заявлених проектів знизилася на 13%, галузь ІКТ привернула найбільшу частку проектів.

Оголошення про нові проекти в обробній промисловості знизилися на 41% до 237 млрд дол. У країнах, що розвиваються, де такі інвестиції найбільш важливі для промислового розвитку, спад відображає глобальну тенденцію: падіння на 42% до 129 млрд дол. Виробничі проекти як і раніше були сконцентровані в Азії (101 млрд дол.).

Кількість нових проектів майже вдвічі зменшилася також в автомобільній та хімічній промисловості. Однак, незважаючи на падіння у всьому світі, кілька масштабних інвестицій у основні хімічні проекти сприяли незначному збільшенню вартості проектів у країнах, що розвиваються [9].

На відміну від прямих іноземних інвестицій, портфельні інвестиції дозволяють інвестору більш оперативно здійснювати угоди і, в разі необхідності, швидко виводити капітал за рахунок продажу цінних паперів на ринку. Портфельне інвестування носить спекулятивний характер. Проте залучення іноземного капіталу у вигляді портфельних інвестицій може підвищити прибутковість ринку капіталу, що, в свою чергу, веде до його розширення і підвищення ефективності в країні-реципієнті.

Ринок портфельних інвестицій короткостроковий (до 1 року) і, як видно з рис. 9, протягом 2006–2020 рр. його обсяги мали тенденцію до зростання за рахунок високої ліквідності цінних паперів. Однак, у 2018 р. спостерігалось незначне падіння на 5,1%, що було пов'язано із підвищенням відсоткових ставок для боротьби з інфляцією у США та падінням фондових індексів [20, 21].

У 2019 р. обсяги глобальних портфельних інвестицій склали 66,8 трлн дол., збільшившись при цьому на 13,4% порівняно із 2018 р. А у 2020 р., порівняно із попереднім роком, відбулось збільшення на 14,6% до 76,5 трлн дол. [20]. Варто зауважити, що 2020 р. був роком низки потрясінь, а саме: стрімке розгортання пандемії, безпрецедентні карантинні обмеження, глибокі кризові явища та масштабні заходи фіскального та монетарного стимулювання у відповідь. При цьому, доволі неочікуваною була реакція фінансових ринків, які завершили рік приголомшливим підйомом. Це було пов'язано із новинами про успішне

тестування вакцини проти COVID-19 та початок вакцинації в окремих країнах, а також із завершенням виборів у США [22].

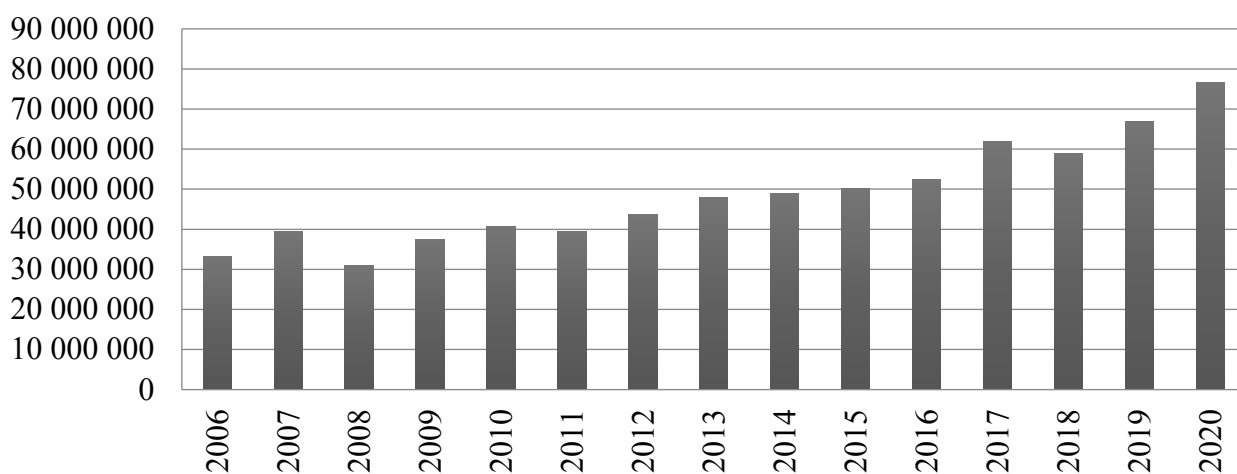


Рис. 9. Динаміка обсягів глобальних портфельних інвестицій протягом 2006–2020 рр., млн дол. [20]

За функціональним критерієм головними структурними частинами портфельних інвестицій є інвестиції в акції та інвестиційні фонди (пайові фінансові інструменти) та інвестиції у боргові цінні папери. З погляду теорії фінансів, боргові папери є менш ризиковими, ніж акції. Останні ж вважають ризиковими цінними паперами, оскільки майбутні грошові потоки за ними на момент погашення є невідомими. Тому, співвідношення між цими складовими портфельних потоків можна пояснити сукупною умовною схильністю до ризику всіх міжнародних інвесторів [23].

Позитивна динаміка розвитку світової економіки та міжнародних фінансових ринків у період до глобальної фінансово-економічної кризи зумовила зростання обсягів міжнародних портфельних інвестицій та значного зростання частки акцій у їх структурі. Вона невпинно зростала до 2007 р., досягнувши 43,8% (табл. 3). Такі тенденції свідчили про інвестиційну готовність інвесторів, їх позитивне сприйняття ринкової кон'юнктури та сприятливі очікування. У кризовий період 2008 р. частка акцій різко скоротилася до 31,8 %, але протягом 2009–2017 рр. продемонструвала зростання і у 2017 р. склала 51,2%. Хоча у 2018 р. спостерігалось зменшення за даним показником до 48%, що було пов'язано із падінням фондових

індексів та із неоднозначними очікуваннями інвесторів щодо подальшої ринкової кон'юнктури. При цьому, у 2019 р. частка акцій знову збільшилась і склала 50,5%, а у 2020 р. – 51,6% [24].

За абсолютними показниками динаміка обсягів глобальних вкладень в акції та інвестиційні фонди протягом 2006-2020 рр. мала тенденцію до зростання, за винятком 2008 р., 2011 р. та 2018 р., коли відбулось зменшення порівняно із попереднім роком на 43%, 7% та 10% відповідно (рис. 10). У 2020 р. інвестиційні вкладення у акції збільшились на 17% до 39,5 трлн дол. [24].

Таблиця 3

Частка інвестування у акції та боргові цінні папери протягом 2006-2020 рр., % [24]

Вид цінних паперів	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Акції	43,1	43,8	31,8	36,6	38,4	36,6	38,9	42,7	45,6	46,4	47,2	51,2	48,0	50,5	51,6
Боргові цінні папери	56,9	56,2	68,2	63,4	61,6	63,4	61,1	57,3	54,4	53,6	52,8	48,8	52,0	49,5	48,4

З рис. 10 видно, що обсяги глобальних вкладень у боргові цінні папери протягом 2006-2020 рр. також мали тенденцію до збільшення і у 2020 р. склали 37 трлн дол., що на 12,4% більше, ніж у 2019 р. Варто зауважити, що протягом аналізованого періоду частка глобальних вкладень у боргові цінні папери у структурі портфельних інвестицій зменшилась з 56,9% до 48,4% у 2020 р. [24].

Крім того, варто зауважити, що обсяги інвестиційних вкладень у довгострокові боргові цінні папери переважали над короткостроковими інвестиціями і склали у 2020 р. лише 88,6% від загального обсягу інвестиційних вкладень у боргові зобов'язання (або 32,8 трлн дол.) [24].

США є, з одного боку, світовим лідером по залученню портфельних інвестицій, з іншого – основним інвестором. У 2020 р. обсяг зарубіжних портфельних активів США становив 14,4 трлн дол. (табл. 4).

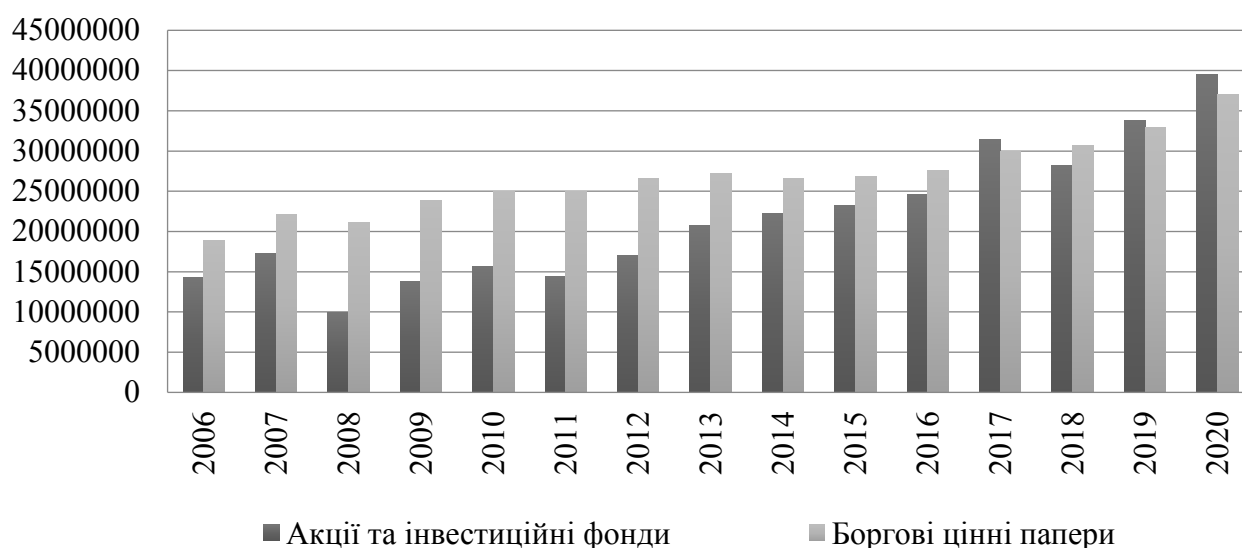


Рис. 10. Динаміка обсягів глобальних вкладень в акції та інвестиційні фонди, боргові цінні папери протягом 2006–2020 рр., млн дол. [24]

При цьому обсяг зарубіжних портфельних активів другої економіки – Люксембургу – був меншим у 2,5 рази – на рівні 5,9 трлн дол. У десятку основних портфельних інвесторів також увійшли: Японія, Ірландія, Німеччина, Великобританія, Кайманові острови, Франція, Нідерланди, Канада. На США у 2020 р. припадало 18,8% глобальних портфельних інвестицій за кордоном [24].

Таблиця 4

ТОП-10 країн-донорів портфельних інвестицій у 2020 р. та розподіл за видами цінних паперів, млн дол. [24]

Країна	Портфельні інвестиції	Акції та інвестиційні фонди	Боргові цінні папери	Довгострокові боргові цінні папери	Короткострокові боргові цінні папери
США	14 357 736	10 489 863	3 867 873	3 354 051	513 822
Люксембург	5 869 178	2 877 226	2 991 951	2 561 813	430 138
Японія	5 073 686	2 078 430	2 995 256	2 955 877	39 378
Ірландія	4 463 538	1 879 770	2 583 768	1 989 481	594 287
Німеччина	4 365 025	1 730 201	2 634 824	2 596 785	38 039
Великобританія	3 926 186	2 304 361	1 621 824	1 455 295	166 529
Кайманові острови	3 325 773	1 428 782	1 896 991	1 615 543	281 448
Франція	3 310 276	1 055 597	2 254 679	1 972 427	282 253
Нідерланди	2 470 679	1 253 543	1 217 136	1 151 143	65 993
Канада	2 253 633	1 752 543	501 091	494 189	6 902
Всього	76 523 406	39 486 909	37 036 496	32 787 815	4 248 682

Інвестиційна привабливість США зумовлена наступними факторами: статусом провідної економіки; технологічним лідерством; ємними товарними і фінансовими ринками; історичної стабільністю прибутковості корпоративних цінних паперів і державних зобов'язань. Крім того, позитивний ефект портфельного інвестування в США багато в чому пояснюється унікальністю положення національної американської валюти у світовій економіці. Американський долар є основною резервною валютою, що породжує величезний попит на американські банкноти і дозволяє країні отримувати вигоду від емісійного доходу. США також мають високорозвинений фінансовий ринок, який за рівнем капіталізації значно перевершує своїх конкурентів і, як наслідок, створює належні умови для портфельних угод.

Що стосується інвестування у деривативи, то обсяги позабіржових угод на світовому ринку деривативів завжди суттєво перевищували обсяги біржових (табл. 5). Частка позабіржового ринку (далі – OTC – Over-the-Counter) у 2020 р. склала 90%, а біржового – 10%. Обсяги ж ринку в абсолютному вимірі зменшились у 2020 р. на 1% порівняно із 2019 р. При цьому обсяги біржового ринку зменшились на 31%, а позабіржового – збільшились на 4% [25, 26].

Таблиця 5

Обсяги світового ринку деривативів протягом 2006-2020 рр. [25; 26]

Роки	Відкриті позиції (млрд дол.)			Структура світового ринку (%)	
	Біржовий ринок	ОТС	Всього	Біржовий ринок	ОТС
2006	62 951	418 132	481 083	13	87
2007	71 533	585 926	657 459	11	89
2008	52 963	598 141	651 104	8	92
2009	67 417	603 893	671 310	10	90
2010	62 311	601 043	663 354	9	91
2011	53 693	647 807	701 500	8	92
2012	49 033	635 681	684 714	7	93
2013	57 459	710 092	767 551	7	93
2014	57 595	627 786	685 381	8	92
2015	63 486	492 536	556 022	11	89
2016	67 245	482 421	549 666	12	88
2017	80 984	531 911	612 895	13	87
2018	94 849	544 383	639 232	15	85
2019	95 813	558 511	654 324	15	85
2020	65 990	582 058	648 048	10	90

З рис. 11 видно, що протягом 2006-2020 рр. відбувалось коливання обсягів глобального інвестування у деривативи (за кількістю контрактів), однак простежується тенденція до збільшення. У 2020 р. відбулось збільшення вказаного показника на 40,4% порівняно із 2019 р. до 46,19 млрд контрактів. При цьому, 21 млрд контрактів склали опціони і 25,2 млрд контрактів – ф'ючерси. Цей показник збільшився на 126,8% за останні 10 років, із середньорічними темпами зростання 9,4%. Річний приріст у 2020 р. в 3,5 рази перевищує зростання, що спостерігалось у попередньому році [27].

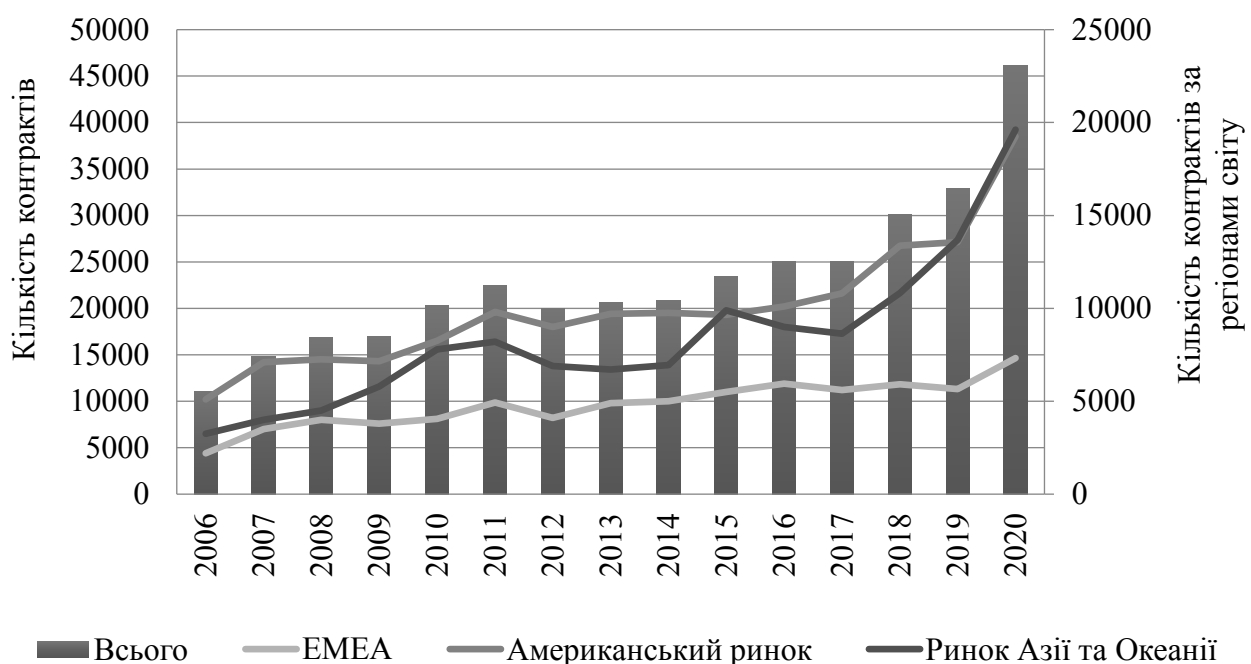


Рис. 11. Динаміка обсягів глобальної біржової торгівлі деривативами та за регіонами світу протягом 2006-2020 рр., млн контрактів [27-31]

У динаміці обсягів інвестування у деривативи (за кількістю контрактів) за регіонами світу на протязі 2006-2020 рр. також простежуються коливання (рис. 11). При цьому у 2020 р. в усіх регіонах зафіксовано збільшення даного показника. Обсяги інвестування у деривативи в Америці зросли на 42% за рахунок контрактів на акції (71,0%), ETF (65,3%), валютних контрактів (27,4%) та товарних (0,6%), тоді як обсяги інвестування у деривативи на відсоткові ставки знизилися на 14%. Обсяги інвестування у деривативи в регіоні Америки становили 42,8% світових обсягів (проти 42,3% у 2019 р.). В абсолютному

вираженні збільшення на американському ринку склало 5,84 млрд контрактів. Варто виділити такі біржі, що зафіксували значне зростання обсягів торгівлі деривативами, як Brasil Bolsa Balcao (на 89,9%), Nasdaq (97,4%), Cboe Global Markets (38,6 %), NYSE (61,5%) та MIAX Exchange Group (88%) [27].

Обсяги інвестування у деривативи в регіоні Азії та Океанії зросли у 2020 р. на 43,4% через збільшення обсягів інвестування у контракти на акції (47,5%), валютні контракти (19,7%), товарні (46,9%) та інші деривативи (21,1%), тоді як обсяги інвестування у контракти на ETF та відсоткові ставки зменшилися відповідно на 16,4% та 9,1%. Обсяги інвестування у деривативи в регіоні Азії та Океанії становили 41,5% від загальної кількості укладених контрактів у 2020 р. порівняно з 40,6% у 2019 р. В абсолютному вираженні обсяги вкладеного капіталу збільшилися на 5,79 млрд контрактів. Найбільше зростання обсягів торгів деривативами були зафіксовані на Національній фондовій біржі Індії (48,1%), Далянській товарній біржі (62,8%), Корейській біржі (41,5%), Шанхайській ф'ючерсній біржі (48,9%) та Чженчжоуській товарній біржі (55,7%) [27].

Обсяги інвестування у деривативи в регіоні ЕМЕА (Європа, Близький Схід, Індія та Африка) у 2020 р. збільшились на 29,7% через збільшення інвестицій у контракти на акції (43,1%), валютні контракти (59,6%) та сировинні (23,9%), тоді як обсяги інвестування у деривативи ETF знизилися на 3,8%, відсоткові контракти – на 6,4%, інші похідні інструменти – на 22,9%. Обсяги інвестування у деривативи в регіоні ЕМЕА складають 15,8% загальних обсягів вкладеного капіталу у похідні фінансові інструменти, що на 1,3 відсоткового пункту менше порівняно з 2019 р. Найбільше зростання обсягів торгів деривативами були зафіксовані на Borsa Istanbul (284,3%) та LSE Group (397,8%) [27].

Велике збільшення обсягів інвестування у 2020 р. спостерігалось як за опціонами, так і за ф'ючерсними контрактами. Загальні обсяги інвестування в опціони зросли на 44,1% до 21 млрд дол., у ф'ючерси – на 37,5% до 25,20 млрд дол., порівняно з відповідним збільшенням на 15,3% та 11,6% у 2019 р. [27].

Обсяги інвестування у деривативи на акції у 2020 р. зросли на 56,5% порівняно з 2019 р. завдяки значному збільшенню даного показника у всіх

класах та всіх регіонах. Частка інвестованого капіталу у деривативи на акції і відсоткові ставки у 2020 р. склали 56% і 8% від загального обсягу відповідно, на валютні контракти – 8%, товарні деривативи – 20% (рис. 12). При цьому, інвестори були найбільш зацікавлені у опціонах на фондові індекси у 2020 р., обсяги торгів яких склали 19,5% від загального обсягу деривативів.

У 2020 р. торгувалося 3,07 млрд контрактів на деривативи ETF. Обсяги інвестування у ETF зросли на 65,1% у порівнянні з минулим роком через зростання на 65,3% у регіоні Америки, де відбувається 99,9% торгівлі деривативами ETF [27].

Обсяги інвестування у деривативи на відсоткові ставки знизилися на 11,9% у порівнянні з 2019 р. і склали 3,98 млрд контрактів. Падіння було спричинено зменшенням обсягів опціонів STIR (на 47,4%), ф'ючерсів STIR (на 63,4%), опціонів LTIR (на 29,9%) та ф'ючерсів LTIR (на 12,3%). У регіоні Америки, де торгується основна частина обсягів деривативів на відсоткові ставки (68,2%), відбулося різке скорочення обсягів інвестування – на 14%. В Азіатсько-Тихоокеанському регіоні також спостерігалось зменшення на 9,1% (його частка у торгівлі деривативами на відсоткові ставки становить 5,6%), тоді як в країнах EMEA (на частку яких припадає 26,2%) обсяги інвестування скоротилися на 6,4% [27].

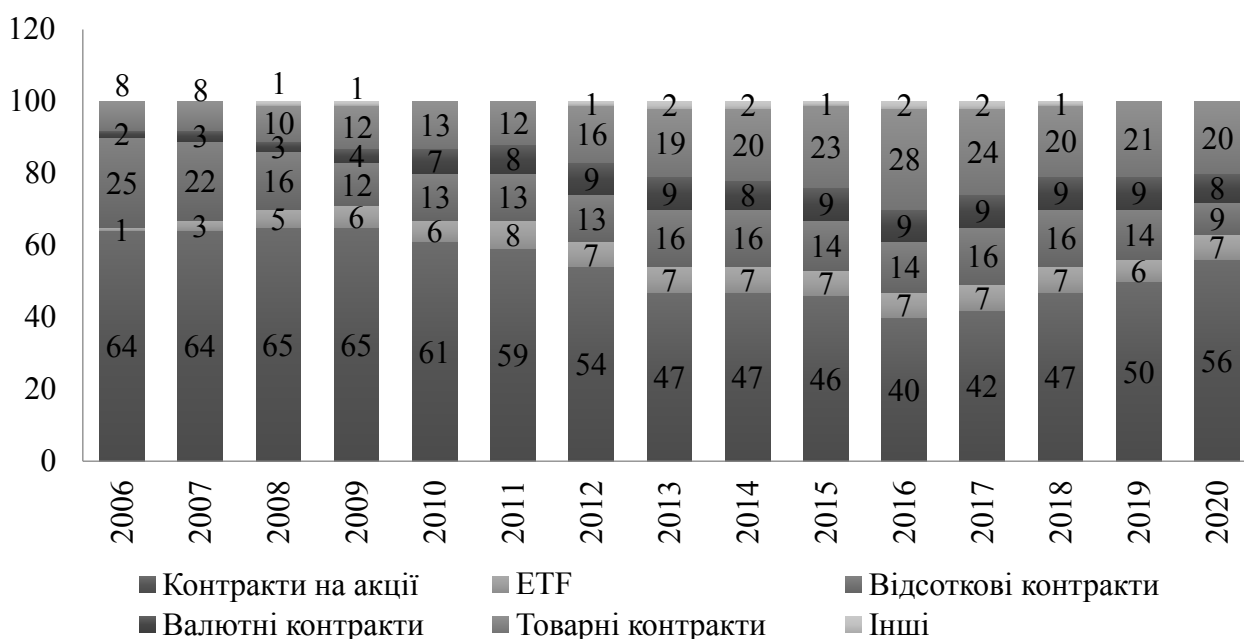


Рис. 12. Частка інвестування за видами деривативів протягом 2006–2020 рр., % [27–29]

Обсяги інвестування у валютні деривативи у 2020 р. збільшилися на 30,9%, в порівнянні з 2019 р., і склали майже 3,82 млрд контрактів. У регіоні Північної і Південної Америки, де було продано 29,7% контрактів, обсяги інвестування у такого виду контракти збільшилися на 27,4%, в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні (де торгується 43,3% контрактів), – на 19,7%, в регіоні ЕМЕА, на який припадає 26,9%, – на 59,6%.

Обсяги інвестування у товарні деривативи збільшилися на 34,1% і склали 9,30 млрд контрактів. У всіх регіонах спостерігалася тенденція до зростання: в регіоні Північної і Південної Америки (на який припадає 13,3% від загальних обсягів проданих контрактів) – на 0,6%, в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні (на який припадає 67,9% світових обсягів торгованих товарних деривативів), – на 46,9%, а в регіоні ЕМЕА – на 23,9%, причому на ЕМЕА доводиться 18,8% обсягів торгів [27].

Категорія «інші» похідні інструменти включає широкий спектр продуктів, включаючи опціони і ф'ючерси на волатильність індексів, похідні інструменти REIT, похідні фінансові інструменти на дивіденди, CFD і ф'ючерси та опціони на індекси інфляції. Обсяги інвестування в такого типу контракти у 2020 р. знизилися на 22,1% в порівнянні з 2019 р. через падіння обсягів інвестування як у опціони, так і у ф'ючерси на 23,6% і 21,7% відповідно. Найбільша частка інших деривативів торгується в регіоні ЕМЕА (97,2%), тоді як на Азіатсько-Тихоокеанський регіон припадає 2,8% [27].

У динаміці глобальних потоків прямих іноземних інвестицій простежуються постійні коливання в основному через глобальні економічні потрясіння та геополітичні конфлікти. У трендах інвестування між регіонами світу є розбіжності, оскільки транснаціональні корпорації розвинених країн є більш стриманими стосовно збільшення зарубіжних вкладень. У той час, як ТНК країн, що розвиваються, та з перехідною економікою зацікавлені у розширенні закордонних операцій.

Щодо аналізу сучасного стану світового ринку портфельного інвестування, в даному випадку спостерігається позитивна динаміка протягом досліджуваного

періоду. Такі тенденції пов'язані із основними функціями, які виконують портфельні інвестиції – хеджування ризиків та спекуляція. Крім того, такі інвестиції дозволяють інвестору значною мірою диверсифікувати портфель, є менш ризикованими, у порівнянні із ПІ, оскільки надають можливість швидко виводити капітал у разі необхідності.

Проблеми, викликані пандемією коронавірусу та війною Росії проти України, вказують на майбутні зрушення у глобальних інвестиційних потоках і вимагають від урядів, зокрема, та світової спільноти в цілому формування зваженої та ефективної інвестиційної політики. Тому подальші наукові дослідження будуть пов'язані із визначенням основних ризиків та напрямків розвитку міжнародного інвестування.

Список використаних джерел

1. Шевченко С.Ю. Економічна сутність інвестицій та інвестиційної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. № 1. 2010. С. 7-10.
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 12.03.2022).
3. Keynes J. M. *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. Stellar Classics, 2016. 168 p.
4. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. *Экономика: принципы, проблемы и политика*: пер. с англ. 14-е изд. М.: ИНФРА-М, 2003. 972 с.
5. Самуэльсон П. *Экономика*: в 2-х т. М.: Алгон, 1992. 740 с.
6. Жарун О.В. Значення класифікації інвестицій для найбільш вдалого капіталовкладення. *Інвестиції: практика та досвід*. № 1. 2009. С. 9-11.
7. Маркевич К. Л. Поточний стан та перспективи прямого іноземного інвестування в економіку України. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. № 2(1). 2015. С. 249-255.
8. Гронтковська Г. Е., Ряба О. І., Венцурик А. М., Красновська О. І. *Міжнародна економіка*: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 384 с.
9. *World Investment Report 2021: Investing in Sustainable Recovery*. New York: United Nations, 2021. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021_en.pdf (дата звернення: 05.03.2022).
10. *World Investment Report 2017: Investment and the Digital Economy*. Geneva: United Nations, 2017. URL: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf (дата звернення: 05.03.2022).
11. Михальчишина Л.Г. Цінні папери: види та систематизація для облікових цілей. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. С. 258-261. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/11539.pdf> (дата звернення: 13.03.2022).
12. Стукало Н. В., Литвин М. В., Деркач М. І. *Глобальні фінанси*: Навч. посіб. Дніпропетровськ, 2014. 1092 с.

13. Похідні фінансові інструменти (деривативи). Глосарій банківської термінології. *Національний банк України*. URL: https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=123545 (дата звернення: 14.03.2022).
14. World Investment Report 2010: Investing in a low-carbon economy. *Switzerland: United Nations*, 2010. URL: http://unctad.org/en/Docs/wir2010_en.pdf (дата звернення: 05.03.2022).
15. FDI Statistics. *United Nations: UNCTAD*. URL: www.unctad.org/fdistatistics (дата звернення: 05.03.2022).
16. World Investment Report 2016: Investor Nationality: Policy Challenges. *Geneva: United Nations*, 2016. URL: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016_en.pdf (дата звернення: 05.03.2022).
17. World Investment Report 2019: Special Economic Zones. *Geneva: United Nations*, 2019. URL: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2019_en.pdf (дата звернення: 06.03.2022).
18. World Investment Report 2020: international Production Beyond the Pandemic. *Geneva: United Nations*, 2020. URL: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2020_en.pdf (дата звернення: 06.03.2022).
19. World Investment Report 2018: Investment and New Industrial Policies. *Geneva: United Nations*, 2018. URL: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_en.pdf (дата звернення: 06.03.2022).
20. Coordinated Portfolio Investment Survey (CPIS). *IMF*, 2022. URL: <http://data.imf.org/?sk=B981B4E3-4E58-467E-9B90-9DE0C3367363&sid=1481568994271> (дата звернення: 09.03.2022).
21. Jobson M. An investing look back at 2018: The most popular funds and investment trusts in a year that saw volatility return to the markets. *This is Money*, 2018. URL: <https://www.thisismoney.co.uk/money/investing/article-6516163/What-did-2018-hold-investors.html> (дата звернення: 09.03.2022).
22. Діденко С. Ринки капіталу у 2020 році: світові тенденції та їх вплив на український ринок. *UA.NEWS*, 2021. URL: <https://ua.news/ua/rynky-kapytala-v-2020-godu-myrovuyetendentsyu-u-uh-vlyuanye-na-ukraynskyj-rynok/> (дата звернення: 10.03.2022).
23. Дзюба П. В. Становлення теорії портфеля як домінуючої парадигми міжнародного портфельного інвестування: еволюційний та методологічний аспекти. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2015. №5. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/2559 (дата звернення: 10.03.2022).
24. Portfolio Investment Assets: Top Ten Economies by Size of Holdings. *IMF*, 2017. URL: <http://data.imf.org/regular.aspx?key=32985> (дата звернення: 08.03.2022).
25. Exchange-traded futures and options, by location of exchange. *BIS Material*. 2022. URL: <https://stats.bis.org/statx/srs/table/d1?p=20131&c=> (дата звернення: 10.03.2022).
26. Global OTC derivatives market. *BIS Material*. 2022. URL: <https://stats.bis.org/statx/srs/table/d5.1?p=20071&c=> (дата звернення: 10.03.2022).
27. WFE derivatives report 2020. *The World Federation of Exchanges*. 2021. URL: <https://www.world-exchanges.org/our-work/articles/derivatives-report-2020> (дата звернення: 11.03.2022).
28. WFE derivatives report 2019. *The World Federation of Exchanges*. 2020. URL: <https://www.world-exchanges.org/our-work/articles/wfe-2019-derivatives-report> (дата звернення: 12.03.2022).
29. WFE derivatives report 2018. *The World Federation of Exchanges*. 2019. URL: <https://www.world-exchanges.org/our-work/articles/wfe-ioma-2018-derivatives-report> (дата звернення: 15.03.2022).

30. WFE/IOMA 2015 Derivatives Market Survey. *The World Federation of Exchanges*. 2016. URL: http://www.mondovisione.com/_assets/files/2015-IOMA-REPORT.pdf (дата звернення: 16.03.2022).
31. WFE/IOMA 2014 Derivatives Market Survey. *The World Federation of Exchanges*. 2016. URL: <https://silo.tips/download/wfe-ioma-2014-derivatives-market-survey> (дата звернення: 16.03.2022).

4

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

В. Дубницький

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах ключовою тенденцією економічного розвитку стало проникнення нових цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності людини. Застосування цифрових рішень сьогодні переходить із розряду радикальних інновацій у повсякденний рутинний процес. Цифрові технології вже знайшли своє застосування на державному, підприємницькому та навіть на побутовому рівні. Проте в Україні та її регіонах цифровізація бізнесу донедавна проходила вкрай нерівномірно через її високу вартість та певну консервативну інерцію. Хоча не можна заперечувати наявність позитивної динаміки у цьому напрямі.

Цифрова трансформація змінила діяльність багатьох підприємницьких структур незалежно від масштабів бізнесу та виду економічної діяльності. При цьому, як зазначають багато дослідників, поняття «цифрова трансформація бізнесу» та «цифровізація бізнесу» не є тотожними. Так автори роботи [1] визначають цифровізацію як впровадження цифрових та інформаційних технологій у бізнес-процеси компаній сфери підприємництва, а цифрова трансформація, на думку авторів, є еволюцією бізнесу, в тому числі сфери підприємницької діяльності, що передбачає, крім впровадження цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій; організаційні зміни.

На нашу думку, головною відмінною особливістю цифрової трансформації від цифровізації є те, що цифрова трансформація може стати результатом впровадження цифрових технологій (тобто цифровізації) та передбачає кардинальне вдосконалення бізнес-процесів. У свою чергу, цифровізація веде лише до спрощення бізнес-процесів та методів роботи. До ключових напрямів цифрової трансформації бізнесу в Україні та її регіонів нині є:

- виведення на ринок нових (в основному інноваційного характеру) товарів та послуг (високотехнологічних та інтелектуальних);
- запровадження нових бізнес-моделей та форм співпраці (на основі розширеної взаємодії та партнерства взаємовідносин) суб'єктів підприємництва;
- зміни (на основі нової парадигми) системи взаємодії «замовник-виконавець», «роботодавець-найманий працівник».

В основі реалізації даних базових напрямів цифрової трансформації бізнесу лежить освоєння нових цифрових інструментів. У низці опитувань українських підприємців виявлено, що більше половини опитаних представників сфери підприємництва зазначають, що впровадження цифрових інструментів сприяло прискоренню та спрощенню процесів, зниженню трудомісткості та ресурсомісткості.

Таким чином, для того, щоб цифрова трансформація бізнесу, і в цілому вітчизняної економіки, стала реальністю, а не тимчасовим вимушеним заходом в умовах планетарної пандемії «COVID-19», необхідно розробка та виконання наступних заходів: проведення оцінки товарності середовища підприємництва до цифрової трансформації; точна структуризація процесу трансформації у межах сфери підприємництва, з поетапної реалізацією; побудова ефективної системи управління, що враховує особливості підприємницького погляду. Також важливо наголосити, що успішність процесів цифровізації як на рівні держави, так і на рівні регіонів, галузей, підприємницьких структур багато в чому визначається грамотним використанням драйверів цифрової трансформації на всіх рівнях економічної системи.

Цифрова трансформація охоплює не лише саму підприємницьку діяльність, а й зміну організаційних структур суб'єктів господарювання та бізнес-моделей. Як зазначають Дж. Вестерман, Д. Бонне, Е. Маафі [3], зараз суспільство має справу, в рамках інформаційного суспільства і не економіки, з «третьою хвилею» цифрової трансформації, а саме:

-1-я хвиля (1960–1970 рр.) – цифровізація та автоматизація окремих видів діяльності в ланцюжку створення вартості, від обробки замовлень та оплати рахунків до автоматизованого комп'ютерного проектування та планування виробничих ресурсів;

- 2-а хвиля (1980–1990 рр.) – Інтернет та розповсюдження комп'ютерних технологій дозволили перейти до інтелектуальних виробництв та глобально інтегрованих ланцюжків поставок;

- 3-я хвиля (2004–2010 рр.) – перехід до «підключених речей», перетворення всіх виробничих та соціальних систем на кіберфізичні системи, зміна «інформаційної революції (1960–1990 рр.) – інтелектуальної революції та початок формування так званих «Індустрія 4.0 » та «Маркетинг 3.0», а також «Індустріального інтернету».

У 2010-х більшість індустріально розвинених країн і багато країн (всього близько 140 країн) ухвалили рішення про «цифрову трансформацію» та побудову «цифрової економіки» на базі: «Індустрія 4.0», «Інтернет речей», «Загального інтернету», «Електронна комерція 4.0», «Маркетинг 3.0» тощо, ухвалили національні плани розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

У цьому дослідженні розглядається проблеми адаптації процесів цифрової трансформації у підприємницькому середовищі та викладено теоретико-методологічні положення формування та впровадження інструментарію цифрових технологій у практиці діяльності підприємницьких структур з урахуванням стану української економіки. Цифрова економіка задає вектор, за яким розвиватимуться соціально-економічні системи мікро-, мезо-, макrorівнів на довгострокову перспективу, що викликає необхідність дослідження та всебічного аналізу процесів цифрової трансформації у сфері підприємництва. Метою дослідження є визначення

особливостей адаптації та обґрунтування необхідності використання інструментарію цифрової економіки.

Результати дослідження. Перші практичні кроки реалізації цифрового бізнесу в умовах діяльності підприємницьких структур України та її регіонах показують, що цифровізація справді може дати йому важливі конкурентні переваги. Автор погоджується з думкою [4-9], що необхідність цифрової трансформації діяльності підприємницьких структур зумовлено такими основними протиріччями у сучасній економічній системі:

- цифровими сервісами та цифровими процесами, які зазначеним сервісом слід підтримувати;
- цифровими продуктами та не цифровими каналами для їх просування;
- цифровими моделями прогнозування бізнес-результатів та не цифрової стратегії розвитку екосистеми;
- цифровими додатками та не цифровими трансакційними даними, що підлягають оперативному аналізу;
- цифровими внутрішніми процесами та не цифровою екосистемою з боку партнерів та клієнтів, що впливають на дані процеси.

Дослідження В. Ляшенко, О. Вишневського [10], К. Бужимської, М. Желіховської [12] ґрунтується, що впровадження цифрових технологій у діяльність підприємницьких структур дозволяє здійснити компресію процесів, їх інтеграцію та взаємозв'язок на основі процесів розширеної маркетингової взаємодії (концепція Х. Хокансона та Г. Багієва) та партнерських взаємовідносин (концепція К. Гренрооса). В даному випадку компресія процесів досягається за рахунок відомості в одну безпечну екосистему таких складових цифрового світу, як інтелектуальні активи, електронний документообіг та цифрова бізнес-аналітика даних [10; 12]. При цьому, як показано в роботі [2], впровадження цифрових та ІТ-технологій у рамках всього ланцюжка поставок сприяє спрощенню та синхронізації процесів, а також всебічному обліку обставин прийняття рішень у галузі:

- оптимізації системи управління виробничими процесами;
- інтегрованого планування (з виділенням «горизонту» стратегічного планування) та реалізації;

- профілактичного технічного обслуговування та ремонту;
- забезпечення інформаційної безпеки (за базовими напрямками: інформаційно-психологічної; інформаційно-аналітичної; інформаційно-інфраструктурної та інформаційно-інституційної безпеки);
- бізнес-процесів допоміжних підрозділів;
- транспорту, маркетинг-логістики, управління складами тощо.

Інтерес до загальнометодичного та теоретичного характеру в галузі розуміння проблеми цифрової трансформації у сфері підприємницької діяльності склали наукові праці зарубіжних та вітчизняних учених серед них С. Астрома, Д. Белла, Б. Гейтс, К. Гірца, П. Друкера, М. Кастельса, Дж. Ліхтгайма, Г. Менша, Т. Стоуньєра, Е. Тоффлера, К. Шваба, Б. Бабкіна, С. Бодрунова, Б. Білоуса, М. Окландера, Ю. Грибанова та інших. Ідеї цифрової трансформації охоплено весь світ, вона зараз є однією з найпопулярніших тем обговорень, але насправді це далеко не нове поняття, дискусія про нього йде вже кілька десятиліть. Автор солідарний з погляду на те, що цифровізація економіки має сучасну форму прояву найбільш фундаментальної закономірності її інформатизації [12].

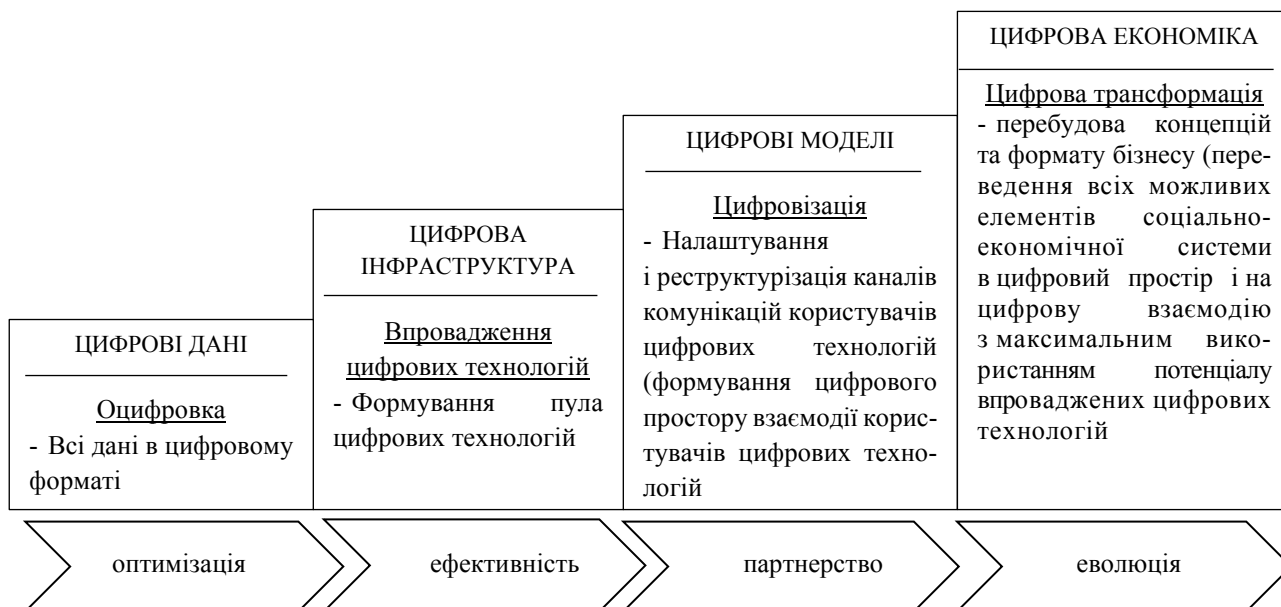


Рис. 1. Концепт-модель змісту процесу цифрової трансформації

Слід зазначити, що тривалий час під цифровою трансформацією, у тому числі у сфері підприємницької діяльності, мав на увазі переклад у цифровий формат або

зберігання у цифровому форматі традиційних форм даних. Це також один із напрямів цифрової трансформації. Її трактування у «вузькому розумінні». Однак у сучасному світі це поняття набагато ширше ніж переклад даних у цифровий формат. На рис. 1 представлена концепт-модель змісту процесу цифрової трансформації.

Зазначимо, що коли підприємство та форми підприємницького сектора економіки усвідомили всі можливості використання оцифрованих даних, вони почали розробляти процеси для цього. З цього моменту цифрові технології стали бурхливо розвиватися і здатність швидко впроваджувати їх безпосередньо визначають конкурентоспроможність підприємств та організацій на ринку. На рис. 2, як приклад, представлена модель еволюції становлення цифрової економіки у тих основних джерел багатства.

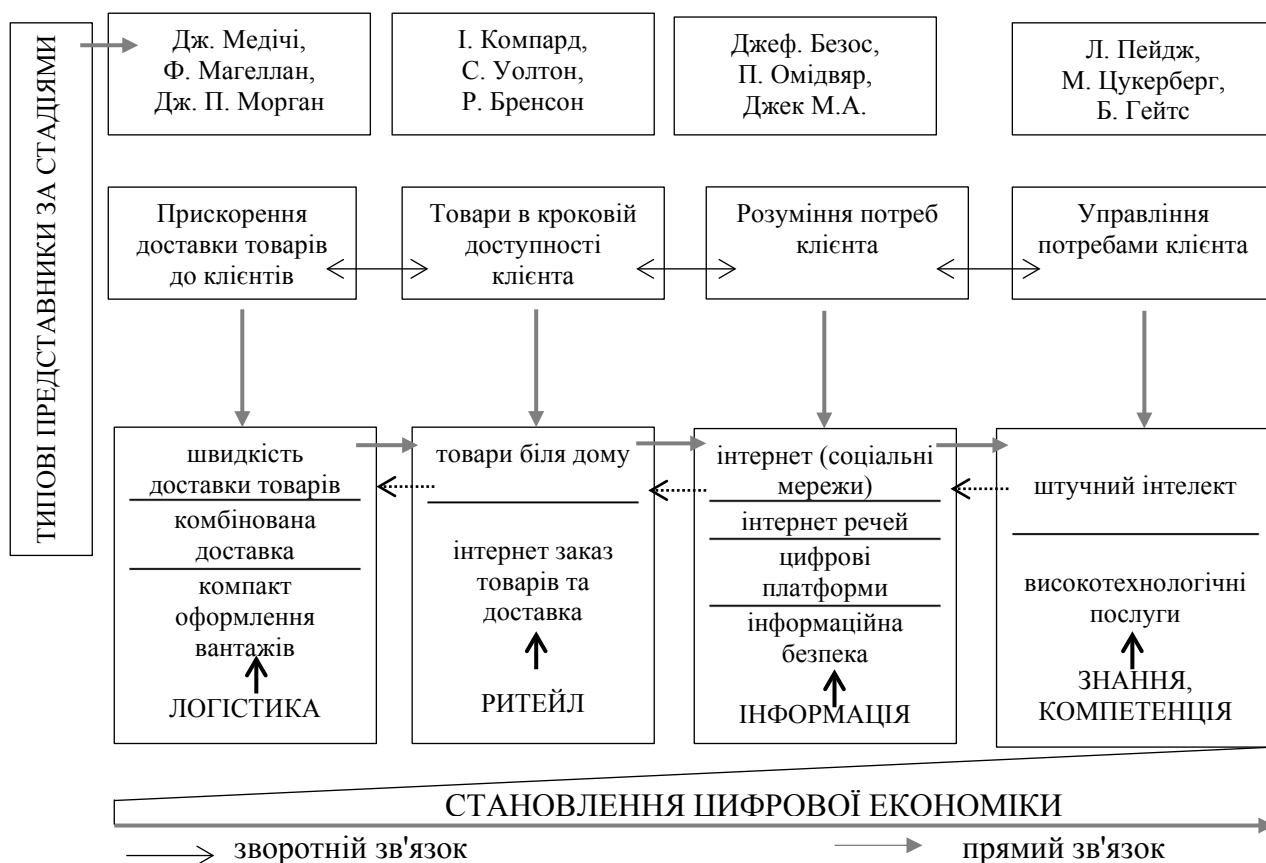


Рис. 2. Модель еволюції становлення цифрової економіки в контексті основних джерел багатства

Більшість керівників згодні з тим, що цифрова трансформація необхідна, щоб боротися з конкуренцією, йти в ногу з технологіями та мінливими

очікуваннями споживачів. Проте, багато хто в Україні не впевнений у тому, з чого почати і що має на увазі цифрова трансформація у здійсненні підприємницької діяльності.

Сьогодні визначення цифрової трансформації існує безліч. Деякі дослідники, В. І. Захарченко, С. М. Ляшенко, М. О. Окландер, В. Б. Родченко, виступають проти «заморозки» даного поняття та конкретизації його у стійкому визначенні, обґрунтовуючи це тим, що еволюція цифрових технологій продовжується, і зміст даного терміну еволюціонує разом з ними. І це, безсумнівно, на нашу думку, окреслить межі сутності та змісту терміну «цифрова трансформація» – завдання не тільки важливе, а й вкрай необхідне на сьогоднішньому етапі розвитку цифрової економіки, що дозволяє сформулювати єдине розуміння, а відповідно і виділити основні напрями цифрової трансформації у т. ч. у межах сфери підприємницької діяльності.

Більшість українських компаній, фірм сфери підприємницької діяльності, підприємств промисловості, а також органів виконавчої влади зосереджені саме на цифровізації ключових бізнес-процесів, і у своїй масі сприймають цифровізацію як новий виток автоматизації та інформатизації. На наш погляд, слід розмежувати цифровізацію та цифрову трансформацію порівняно з автоматизацією. У роботі Ю. І. Грибанова та Н. В. Рєпіна зазначено, що автоматизація є «одним з напрямків науково-технічного прогресу», що використовують саморегулюючі технічні засоби та математичні методи з метою звільнення людини від участі в процесах отримання, перетворення, передачі та використання енергії, матеріалів, виробів або інформації, або суттєвого зменшення ступеня цієї участі або трудомісткості виконуваних операцій. Автоматизується практично всі сфери життя та діяльності людини. Автоматизація дозволяє підвищити продуктивність праці, покращити якість продукції, оптимізувати процеси управління усунути людину від виробництва, небезпечних для здоров'я [13].

Цифровізація, своєю чергою, це процес, спрямований на оцифровку всіх інформаційних (і навіть матеріальних) ресурсів (створення цифрових копій) та формування мережевих платформ взаємодії, з метою отримання прогнозованого та гарантованого результату на будь-який керуючий вплив з використанням

засобів автоматизації. Зазначимо, що у нових економічних умовах всі суб'єкти соціально-економічної системи, зокрема компанії, фірми малого середнього підприємництва, які прагнуть стійкого функціонуванню змушені проходити через процес цифрової трансформації. Схематично етапи цього процесу представлені на рис. 3.

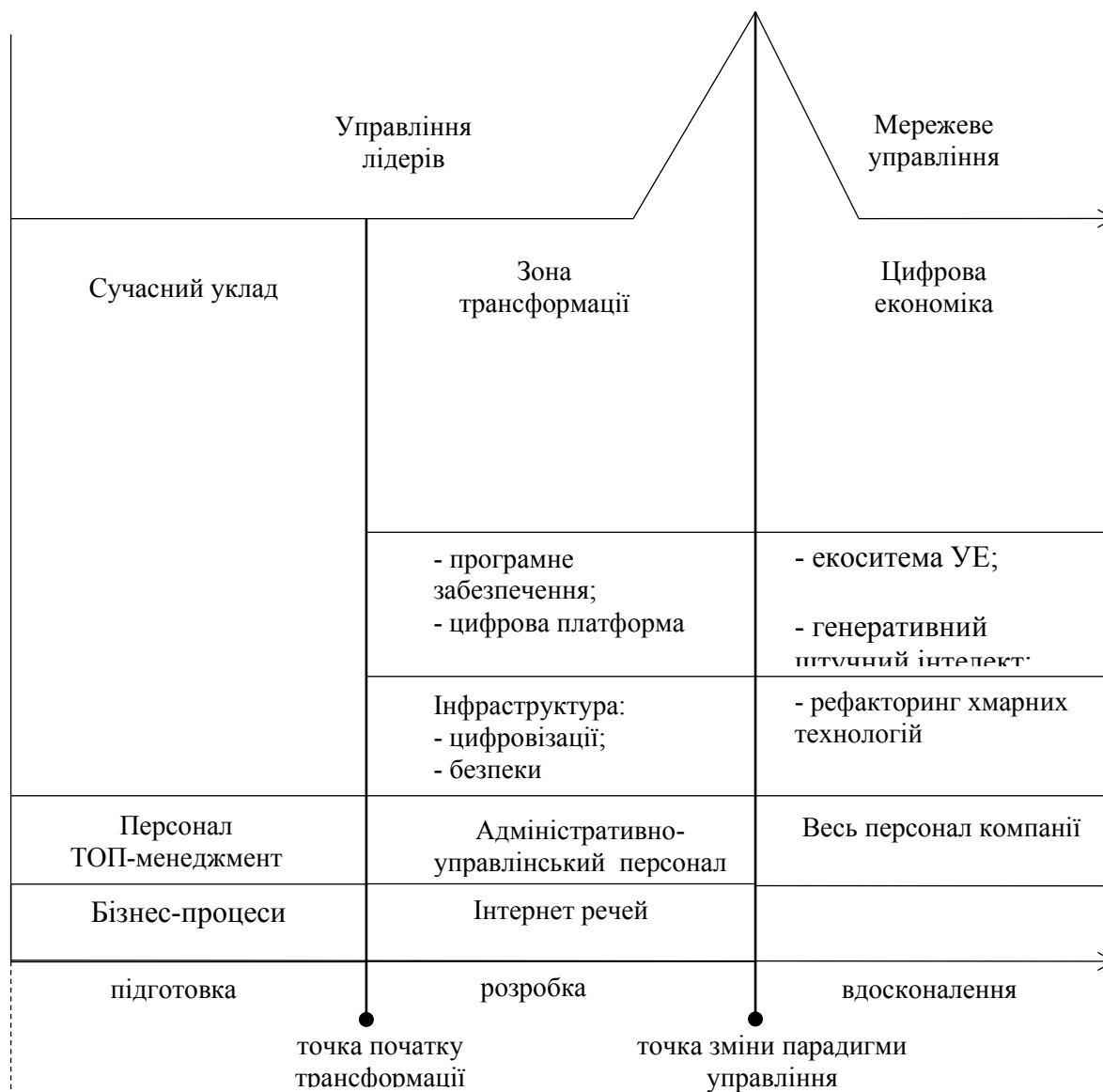


Рис. 3. Процес цифрових перетворень (трансформацій) економічних суб'єктів [14]

Цифрова трансформація – це впровадження сучасних цифрових технологій у бізнес-процеси соціально-економічних систем усіх рівнів. Можна погодитися з Ю. Грибановим, який зазначає саме такий підхід має на увазі не лише встановлення сучасного обладнання чи програмного забезпечення, а й фундаментальні у підходах до управління, корпоративної культури, у зовнішніх комунікаціях. Насправді це

означає створення системи наскрізних бізнес-процесів, яку можна назвати цифрової екосистемою бізнесу [14].

Термін «цифровізація» використовуються для опису трансформації, яка йде далі, ніж просто заміна аналогового чи фізичного ресурсу на цифровий чи інформаційний. У діловому контексті компанія/фірма, яка хоче стати «цифровою», повинна фокусуватися на автоматизації процесів, з метою зробити їх більш ефективними. За контрастом, компанія, яка фокусує на «цифровізації» повинна націлюватися на те, щоб більш ефективно отримувати віддачу від цих процесів через більш високу залученість замовників. Причому технології, по суті – це засіб трансформації, а не самоціль. Основна увага має бути приділена постановці мети на майбутнє, а потім створенню стратегії, ґрунтуючись на цьому баченні.

Таким чином, цифрову трансформацію у сфері підприємницької діяльності можна розглядати лише на перетині всіх трьох вимірів (сформульованої бізнес-завдання, наявності даних та власне технологій). Цифрова трансформація за умов бізнесу передбачає фундаментальне переосмислення того, як працює організація і як вона взаємодіє з навколишнім середовищем [15]. Необхідно звернути/акцентувати увагу на тому, що загалом «цифрова трансформація» – неоднозначна парадигма у суспільному розвитку, і що за всіх її позитивних ефектів необхідно вміти прогнозувати, виявляти та керувати негативними тенденціями, викликами та загрозами. Має бути розуміння того факту, що дигіталізація докорінно змінить економічний, інформаційний та інноваційний ландшафт. За прогнозом до 2035 року до 95% виробничих процесів буде автоматизовано, а до 50–60% робочих місць перестануть існувати.

Збільшення розриву між рівнем економічного, інформаційного та технологічного розвитку у сфері бізнесу та підприємництва, а також різних груп населення залежно не лише від рівня економічного та соціального добробуту, а також від здатності бізнесу та підприємницьких структур брати активну участь у процесі дигіталізації, використовувати об'єкти інтелектуальної власності, бути інноваційно-активними призводить до посилення загрози потрапляння в «пастку наростаючого технологічного відставання», що підриває безпеку бізнесу та створює нові ризики підприємницької діяльності.

Концепт класифікація факторів, які стримують та обмежують цифрову трансформацію у сфері підприємницької діяльності

Зовнішні фактори, які стримують та обмежують цифрову трансформацію бізнесу	
Державні бар'єри	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна, соціальна та політична невизначеність у країні та її регіонах; стильність гривні. 2. Нормативні обмеження, відсутність системи стандартів із застосування цифрових та ІК-технологій. 3. Відсутність інформації про успішний досвід чи негативний досвід використання цифрових технологій в інших сферах економіки/компаніях інших галузей.
Конкурентні бар'єри	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дефіцит цифрових рішень, що враховують специфіку бізнесу та підприємницької бізнес-структури. 2. Слабка інформаційна захищеність цифрових технологій та цифрової інфраструктури від зовнішніх кримінальних посягань. 3. Недостатній рівень розвитку інфраструктури (низька пропускна здатність каналів зв'язку, відсутність доступу до будь-якого інтернету та іншого інструментарію цифровізації, слабка потужність обробки даних тощо). 4. Відсутність вітчизняних конкурентних аналогів програмного забезпечення для низки виробництв бізнесу підприємницьких структур.
Внутрішні фактори, які стримують та обмежують цифрову трансформацію бізнесу	
Ресурсні бар'єри	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока вартість проектів із застосування цифрових технологій. 2. Недостатні бюджети, які компанія/фірма може виділити на проекти з використанням цифрових технологій. 3. Високі витрати на експлуатацію систем, що використовують цифрові технології. 4. Застаріла техніко-технологічне оснащення виробництва, що ускладнює впровадження нових технологій
Людський фактор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недолік поінформованості про переваги цифрових технологій; невірне розуміння сутності цифрової трансформації та її ефектів з боку керівництва та топ-менеджменту. 2. Небажання співробітників змінювати звичні форми роботи; низька мотивація до нововведень; низький рівень цифрової грамотності. 3. Нестача кваліфікації/компетенцій персоналу компанії, що використовує цифрові технології, а також які впроваджують і обслуговують цифрові технології.
Психологічні бар'єри	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність достатнього власного досвіду чи негативний досвід застосування цифрових технологій в інших компаніях. 2. Можливість/потенціал успішного здійснення діяльності компанії/фірми та без застосування цифрових технологій. 3. Збереження та підтримання інформаційної безпеки як інфраструктури та мереж, так і продукції у процесі її функціонування, збереження конфіденційності; вплив інформаційно-психологічної дії.
Організаційні бар'єри	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необхідність інтеграції технологій у існуючий ІТ-ландшафт та поточну інфраструктуру бізнес-структури. 2. Жорстка організаційна структура компанії, що обумовлює складність зміни внутрішніх процесів, документообігу, регламентів, підходів до отримання та обробки, а також захисту інформації.

Складено на основі [12-16].

Вже сьогодні спостерігається в Україні та її регіонах радикальне прискорення темпів поширення та проникнення цифрових та ІТ-технологій, поява нових і нових цифрових інновацій. Досить важко встигнути відстежити та проаналізувати можливі сфери застосування цифрових інновацій, а також багаторазове підвищення ймовірності появи «тої самої» проривної технології, яка представлятиме висновок для бізнесу та загалом української економіки. Слід пам'ятати ще про один наслідок, тієї бізнес-структури, яка раніше за інших починає будувати цифрову екосистему, отримує вигоду у вигляді нелінійних результатів [14].

Відстаючі компанії/фірми багато в чому приречені на точні рішення, які якраз приносять звичайний лінійний ефект і більше схоже на «малу оптимізацію». Як зазначає [14], згодом такі гравці (якщо загальна стійкість їхнього бізнесу в принципі дозволить їм продовжити діяльність) будуть змушені перейти на системи та підходи, які розробляють та запропонують їм лідери.

У табл. 1 представлена концепт-класифікація ключових факторів, що стримують та обмежують цифрову трансформацію у сфері підприємницької діяльності.

На рис. 4 представлені ключові фактори, що сприяють цифровій трансформації бізнес-структур сфери підприємницької діяльності. Для визначення трактування бізнес-процесу за умов цифрової трансформації можна використовувати формулювання, запропоновану у роботі [16] – «Бізнес-процес – це сукупність взаємозалежних заходів чи робіт, вкладених у створення певного продукту чи послуги».

Дорожню карту цифрових трансформаційних перетворень у бізнес-структурах підприємницької діяльності доцільно, на думку [14], будувати на основі циклу Демінга-Шухарта, який стосовно до впровадження трансформаційних цифрових технологій, буде включати наступні основні етапи трансформацій. Концепт-модель циклу цифрової трансформації бізнесу представлено на рис. 5.

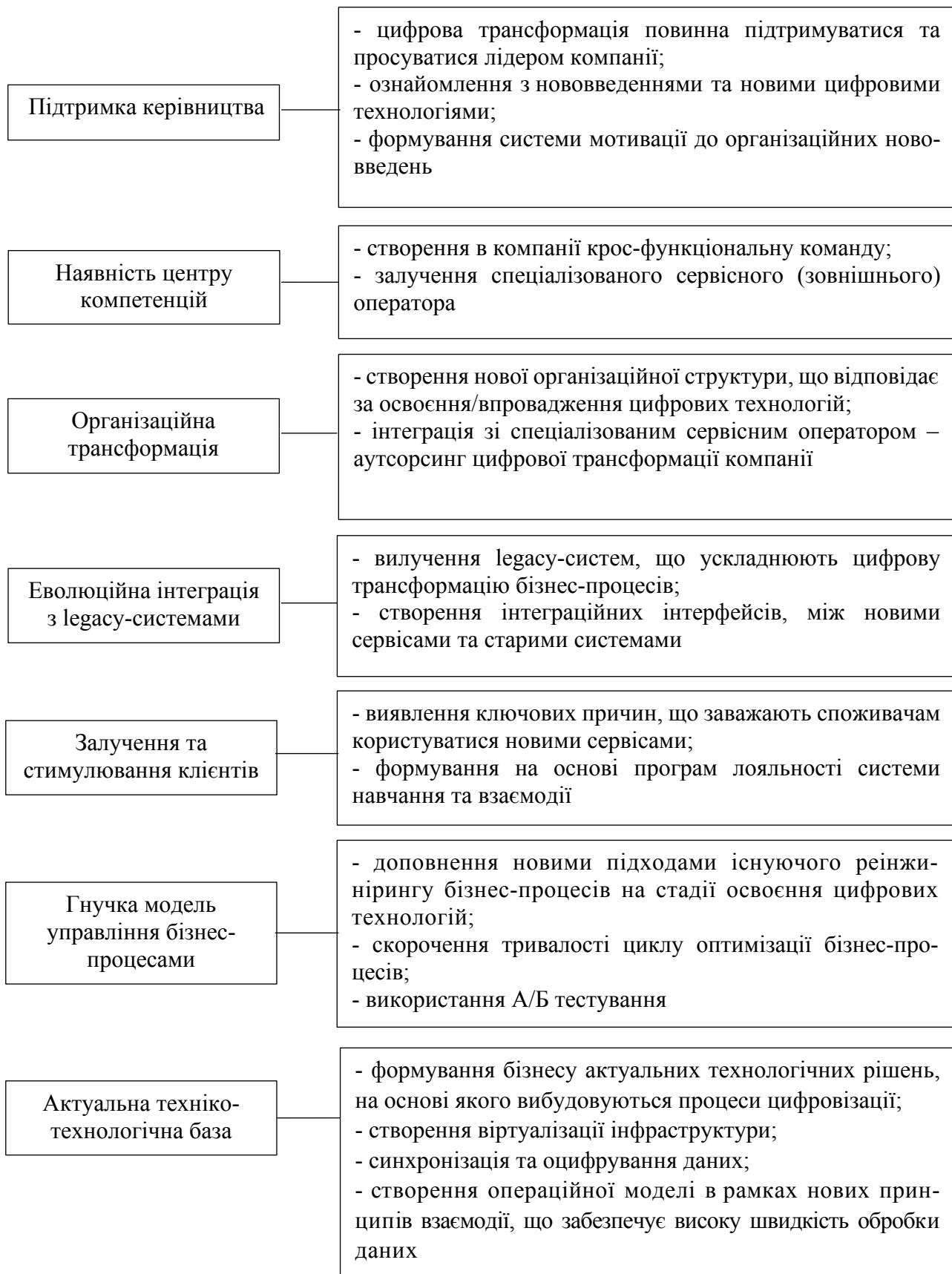


Рис. 4. Ключові фактори, які сприяють цифровій трансформації бізнесу

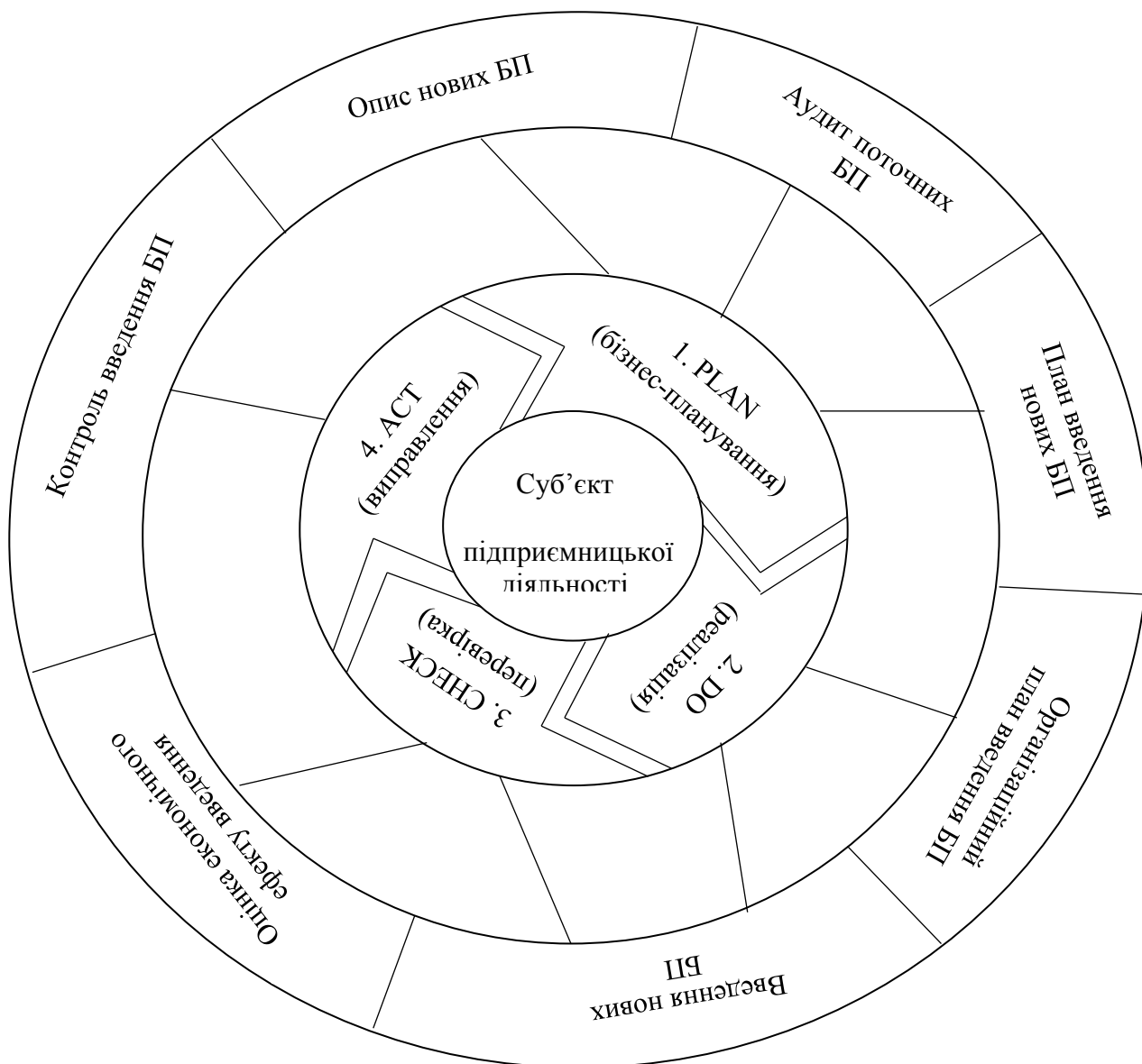


Рис. 5. Концепт-модель циклу цифрової трансформації бізнесу

1. Аудит поточних БП. Виявлення неефективних «застарілих» механізмів обробки інформації.

2. Опис нових БП для підвищення швидкості циркулювання інформації та, як наслідок, підвищення ефективності ланцюжків взаємодії всередині бізнес-структури.

3. Розробка плану впровадження нових БП усередині бізнес-системи, з урахуванням організаційного плану введення в експлуатацію нових програмних рішень, що забезпечують єдиний інформаційний простір функціонування бізнес-системи.

4. Використання нових БП [14].

5. Контроль запровадження БП та оцінка отриманих результатів та їх економічного ефекту.

У рамках нової бізнес-моделі функціонування суб'єкта підприємницької діяльності, життєздатної в умовах цифрової економіки, трансформаційні зміни стосуються, перш за все, моделі формування додаткової вартості через різке зниження ролі та значення посередників усіх рівнів у бізнес-системах та посилення значення індивідуального підходу до формування продукту.

При описі механізму стабільності ланцюжка цінності компанії/фірми доцільно, для умов цифрової трансформації, доцільно враховувати бізнес-модель Г. Хемела (рис. 6), в якій 4 основні компоненти бізнес-моделі пов'язані, в рамках бізнес-середовища, між собою таким чином:

- стратегію підприємства міста і її стратегічні ресурси пов'язує конфігурація – унікальний спосіб поєднання компетенцій, активів та бізнес-процесів компанії як соціально-економічної системи;

- стратегію компанії та розширеної взаємодії, у поєднанні з партнерськими взаємовідносинами, із споживачем (клієнтом) пов'язують вигоди, які отримує споживач при взаємодії з даною бізнес моделлю.

- стратегічні ресурси та ціннісна мережа пов'язує межі діяльності компанії (що саме компанія робить самостійно, а що віддає учасником даної ціннісної мережі).

Така бізнес-модель дає цілісне уявлення про потенціал організаційної прибутковості, ефективності, унікальності та внутрішньої узгодженості. Зазначимо, що у разі розгляду бізнесу як системи управління бізнес-процесами, його ефективність залежить від вартості координаційних транзакцій. Відповідно до ефекту Коуза за рівності вартості зовнішніх і внутрішніх транзакцій витрати на внутрішні будуть неефективними. Дана ситуація можлива при застосуванні організаціями (компаніями, фірмами) інсорсингу (коли обслуговуюче підрозділ із залученням внутрішніх ресурсів компанії, підприємства надає послуги організаційним підрозділам) [17]. Таким чином, організації меншого масштабу, особливо в умовах цифрової економіки, здатні бути продуктивнішими за великі.

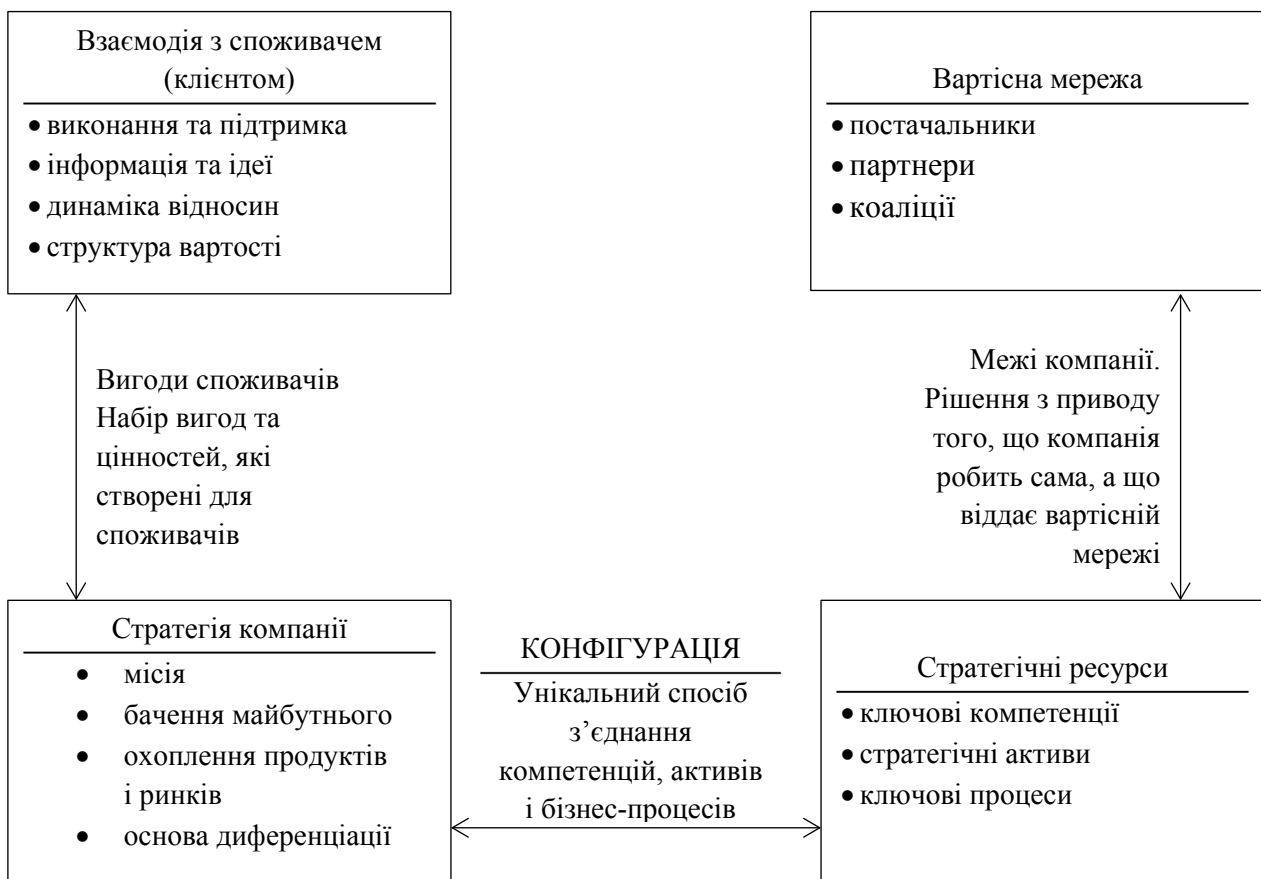


Рис. 6. Бізнес-модель Г. Хемела

Складено на основі [25]

В результаті, аутсорсинг стає самим виграшним для процесів, що були раніше внутрішніми, за умови зниження вартості зовнішніх трансакцій. Як відзначають автори роботи [15], повсюдне поширення аутсорсингу, в рамках розвитку високотехнологічних та інтелектуальних послуг, є одним із проявів сервісизації економіки. Причому слід підкреслити, що ця форма сервісної мережевої взаємодії компаній і фірм, в рамках цифровізації, набуває поширення в розвинених країнах і галузях, незалежно від їх рівня розвитку, використовуваних технологій, зрілості цільових ринків і т. д. Таким чином, далі логічно слідує процес формування мережевих структур, які здатні побудувати обслуговування один одного з підтримкою та збільшенням загальної ефективності на основі організації системи потоків взаємних послуг, як усередині мережі, так і із зовнішніми агентами, використовуючи досвід концепцій розширеної взаємодії. Досягнення результату під час здійснення даної системної координації можливе, у межах цифрової трансформації, при вибудовуванні інформаційних відносин за

єдиними стандартами. Причому ставлення координується на основі внутрішніх ланцюжків створення цінності компанії/фірми, постачальників та клієнтів.

Слід зазначити, що деякі ланки створення споживчого ланцюжка цінності мережевої моделі реалізуються зовнішніми мережевими спільнотами. Основою мережевих моделей є, в рамках цифровізації, мережева платформа, яка для взаємодії агентів, у тому числі у співтоваристві підприємницьких структур, створює та підтримує організаційно-технологічний простір. Ця модель бізнесу у сфері підприємницької діяльності утворює багатосторонню платформу, поєднуючи, на думку Городанської Л. та Цюкало Л., дві чи більше пов'язані групи споживачів для отримання додаткової цінності у процесі взаємодії друг з другом [19].

Мережеві відносини у сфері підприємницької діяльності в умовах цифрової трансформації економіки, формують нові умови взаємодії та співпраці компаній між собою, що зазвичай призводить до підвищення привабливості мережі в очах споживача, а також створюють конкуренцію всередині мережі між її представниками, засновану на здатності генерувати унікальні знання (з урахуванням креативності). На думку Коляденко С. основу нової економічної системи підприємницької діяльності, що трансформується, складуть креативні компанії мережеві посередники, компанії по роботі з клієнтами, в мережеві та виробничі цифрові платформи [21].

В даному випадку, на нашу думку, необхідний взаємозв'язок ланцюжків цінності постачальника, підприємства, споживача та партнерів компаній, підприємства, фірми. У кожного ланцюжка цінності є входи і виходи, причому виходи ланцюжка цінності попереднього учасника взаємодії на багатосторонній платформі є входом наступного. Ланцюжок цінності кожного з учасників (залежно від визначення, хто у багатосторонній платформі є постачальником, а хто споживачем) представлений на рис. 7.

Розглянута економічна модель надає можливість реалізації висококонкурентної продукції та/або послуг з високою доданою вартістю, створює робочі місця нової якості (акумуляція знань, ІКТ та розвиток конкурентних компетенцій), та як зазначено у роботі [22] ефективно вирішує соціальні, культурні та екологічні завдання.

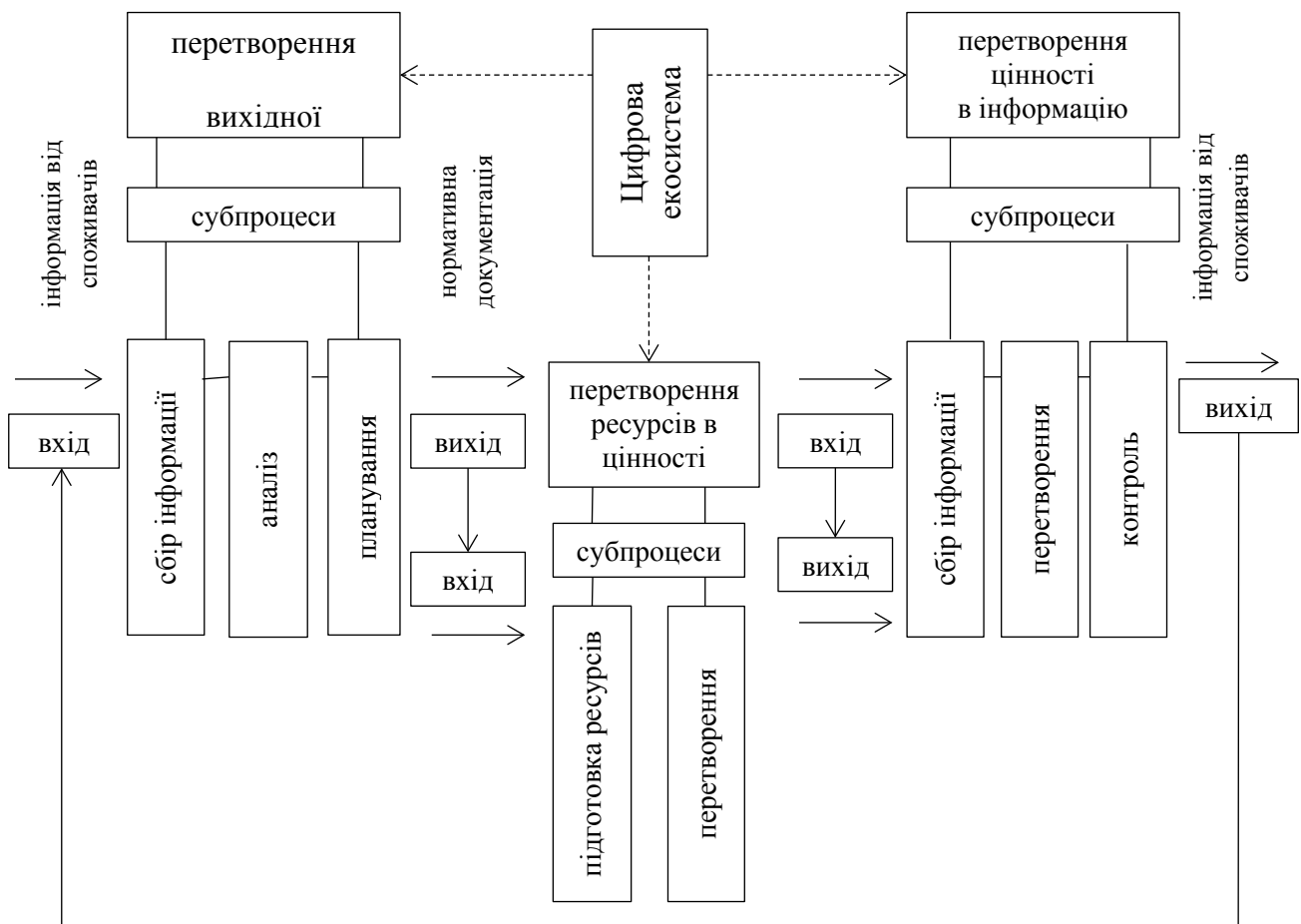


Рис. 7. Основні складові ланцюжка цінності споживача в умовах цифрової екосистеми

Таким чином, як основний інструмент цифрової трансформації бізнес-процесів та формування нової моделі функціонування та бізнесу суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки в рамках методології цифрової трансформації соціально-економічних систем автором пропонується прийняти парадигму цифрових платформ. Тоді, виходячи з прийнятих установок, модель організації соціально-економічної системи, в рамках підприємницької діяльності, що відображає взаємозв'язок елементів зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, фірми в умовах цифрової трансформації економіки представлені на рис. 8.

Метою функціонування цифрових платформ, що забезпечують кооперацію (на основі взаємодії та партнерських відносин, а також надання взаємних послуг) у сфері підприємницької діяльності є підвищення ефективності взаємодії всіх зацікавлених сторін (бізнес-структур, науки, держави) на основі об'єднання потенціалів усіх учасників для стимулювання взаємовигідного інноваційно-інформаційного

розвитку систем, що трансформуються, створення центрів компетенції, постійного технологічного оновлення, підвищення глобальної конкурентоспроможності соціально-економічної системи країни» [14].

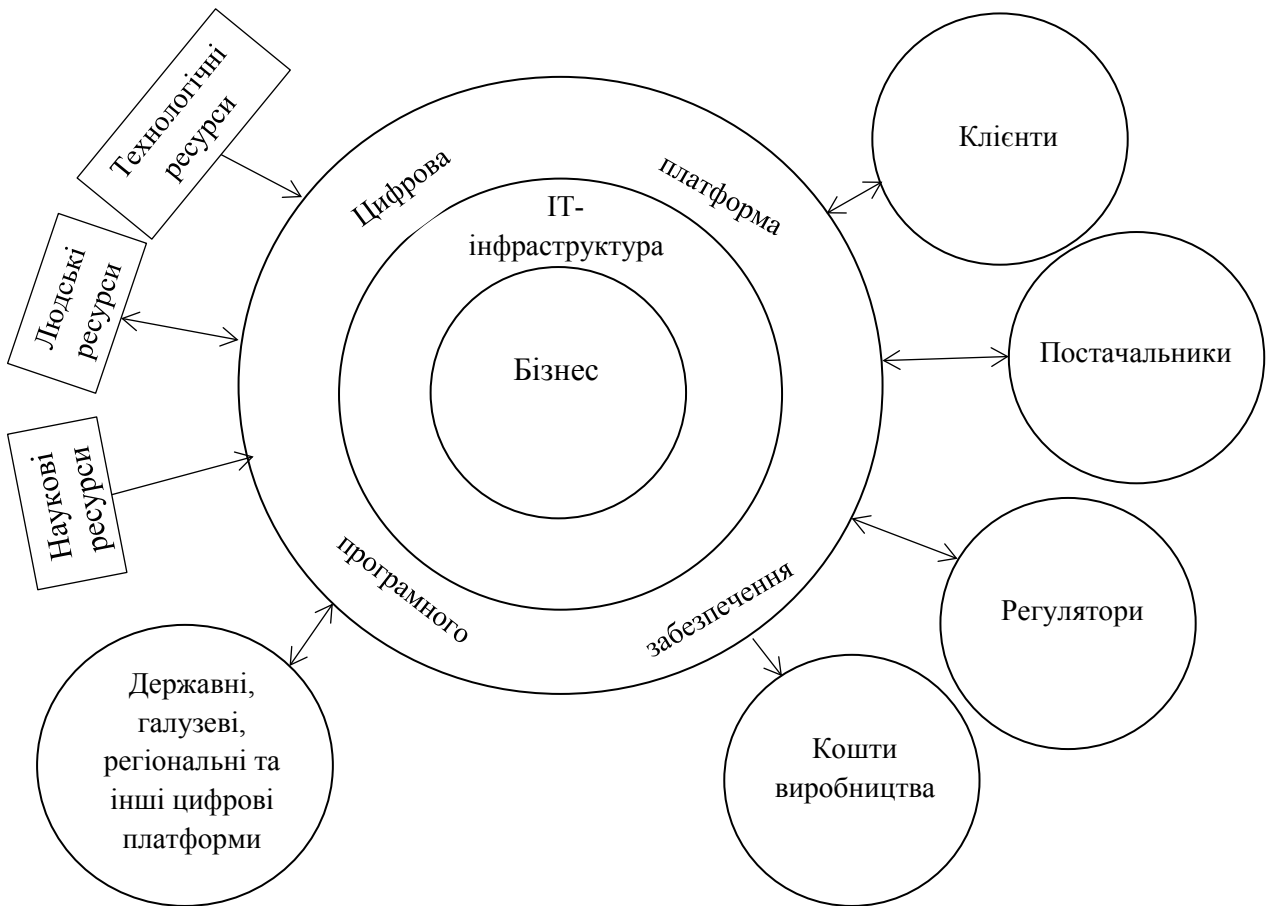


Рис. 8. Концепт-модель організації (компанії, підприємства, фірми) в умовах цифрової трансформації економіки

У табл. 2 надано зміст нових організаційних структур для цифрового переходу підприємницької діяльності.

Як раніше зазначалося, цифрова трансформація проходить як глобально в економіці, так і на рівні окремих підприємств, зокрема, здійснюють свою підприємницьку діяльність. На думку [23], цифрова економіка є новим, п'ятим за рахунком, технологічним укладом, що перезапускає конкурентне змагання на новій базі, а значить, у цьому ринковому змаганні «останні можуть стати першими». Відповідно до аналізу BCG (Boston Consulting Group) у галузі впровадження цифрових технологій історично 2ВС-сектори: медіа, де вже відбулися фундаментальні зміни;

роздрібна торгівля; телекомунікації; страхування та банківське обслуговування. Насамперед цифрова трансформація охоплює галузі медіа та телекомунікації. Основна увага сучасного інформаційного суспільства спрямована на інтернет-портали, тому що через них можна отримати актуальну інформацію в будь-який момент часу. У компаній сфери підприємництва загострилася необхідність пристосовуватись у новій дійсності: змінювати бізнес-модель або залишати ринок.

Таблиця 2

Функціональний зміст організаційних структур для цифрового переходу підприємницької діяльності

Організаційна структура	Цифровий функціонал	Взаємодія на етапі трансформації
CDO—відповідальний за організацію даних – «служба даних»	Агрегування та аналіз даних суб'єкта господарювання, підтримка аналітичної роботи підрозділів	У прямому підпорядкуванні CDO впливає на політику та сфери даних та цифрових активів. Взаємодія із СЮ у розвитку цифрової інфраструктури IoT
DevOps – спеціальні проектні групи, які об'єднують спеціалістів НІОКР, ІТ, виробництва та обслуговування	Відповідають за зміни підприємницької діяльності, розробку нових цифрових сервісів, оновлення продукту, післяпродажне обслуговування, забезпечує прискорений випуск товару	Взаємодію с підрозділами ІТ, НІОКР, виробничим департаментом та підрозділом обслуговування та підтримки
Служба управління досвідом клієнта	Відповідає за постійні стосунки з клієнтами, максимізує користь продукту кожного з них	Взаємодія с підрозділами маркетингу, продажу та післяпродажного обслуговування
Intelligence operations centers IBM, ABB	Збір, зберігання, обробка та подання (візуалізація даних про об'єкти, технологічні системи або процеси). Зберігання та підтримка цифрових двійників та інше	Джерело даних, система моніторингу стану даних, постачальник аналітики, машинних асистентів
Управління ланцюгами та портфоліо-менеджмент	З бек-офісів переміщуються у фронт-офіси	-

Найбільш цікавими для вивчення в той же час найважливішим зі стратегічного погляду є зміна бізнес-моделі компанії, фірми, яка торкається як внутрішнього, так і зовнішнього середовища компанії. Якщо розглядати компанії середнього та малого підприємництва України, то цифровізація спрямована в основному на внутрішні покращення діяльності компанії і не зачіпає поки що їхнє зовнішнє

середовище. Окремі компанії та фірми взагалі обмежуються впровадженням у бізнес-процеси цифрових сервісів до своїх традиційних продуктів. У такому разі говорити про цифрову трансформацію, тобто про кардинальну зміну фірми ведення бізнесу, не доводиться.

Стратегічне переустановлення компанії проводиться з метою впровадження нових цифрових технологій, більш досконаліх, ніж аналогові технології, удосконалення бізнес-процесів, що ведуть до зростання доходів та скорочення витрат. Важливо, що доступність інформаційних технологій сприяє появі нових гравців на ринку, більш гнучких, що застосовують абсолютно нові моделі управління бізнесом, і, відповідно, більш конкурентоздатних ніж традиційні компанії. Як зазначалося, цифрова трансформація у сфері підприємництва сьогодні є неминучим явищем, безпосередньо визначальним конкурентоздатність, при цьому вона надає як позитивний, і негативний вплив на бізнес. Очевидно, що у найближчому майбутньому переваги у бізнесі отримає той, хто одним із перших зможе підключитися до процесу глобальної цифрової трансформації [10].

Як зазначено у роботі [10], трансформація сьогодні відбувається як в економіці в цілому, так і в окремих напрямках бізнесу. З погляду автора роботи, цифрова трансформація бізнесу – це «зміна мислення бізнесу в нових умовах цифрової економіки, драйвером якого виступає сучасний споживач і культура комунікацій, що змінюється». Ми згодні з точкою зору Б.М. Гаррифюліна, що зміна мислення бізнесу сфери підприємництва представляє собою новий погляд керівництва та осіб, які приймають рішення, на бізнес-модель компанії, а драйверами такої зміни можуть бути не тільки споживачі й комунікації, но також дії конкурентів та інші фактори зовнішнього середовища фірми. При цьому цифрова трансформація – це процес переходу організації до нових способів мислення та креативності, а також роботи на базі використання мобільних, соціальних та інших цифрових технологій. У цілому нині, цифрова трансформація економіки – це процес кардинального зміни форми економічної системи підприємництва, у результаті пошуку, розробки, введення і використання цифрових технологічних нововведень підвищення ефективності виконання своїх функцій усіма її структурними підрозділами [10].

Слід зазначити, що у більшості випадків цифрова трансформація бізнесу у сфері підприємництва, як правило, дає позитивні результати не відразу, а в довгостроковій перспективі, оскільки початкові інвестиції у технологічні та пов'язані з ним зміни представляють собою колосальні витрати, які окупляються тривалий період часу. При цьому, результати тих компаній, які проводили цифрові перетворення, залежали від супроводу цифрової трансформації бізнесу паралельним удосконаленням менеджменту, тобто прямо пов'язані з проактивним управлінням фірмою її топ-менеджментом. Можна наголосити, що прибуток ІТ-компаній у середньому зростає на 26%, якщо використовувати технології цифровізації та нові методи управління повсюдно. Якщо ж лише вдосконалювати менеджмент, не вдаючись до цифрових технологій, то прибуток компанії зростає на 9%. Якщо ж інвестувати лише у технології, забуваючи про необхідні зміни в управлінні, прибуток взагалі не зростає, а падає на 11% [24].

Таким чином, інвестицій у технології при неефективному менеджменті не тільки не вплинуть на позитивний вплив на бізнес, а, навпаки, приведуть до плачевних результатів, а рушійною силою цифрової трансформації є не тільки нові цифрові технології, а й керівництво, орієнтоване на впровадження нововведень і використовує сучасні методи керування. Процес цифрової трансформації бізнесу сфери підприємництва складається з окремих взаємопов'язаних стадій тому дуже важливо насамперед звернути увагу на критично важливі галузі бізнесу. Згідно з дослідженням, проведеним вченими з центру для цифрового бізнесу Массачусетського технологічного інституту [24], в якому взяли участь 157 керівників з 50 компаній, виручка яких переважно підвищує 1 млрд доларів, рух до цифрової трансформації відбувається у трьох ключових областях: робота з клієнтами, операційні процеси фірми та бізнес-моделі фірми. Кожна з цих областей ділиться на три елемента, а всі дев'ять елементів таблиці разом утворюють свого роду набір будівельних блоків для цифрової трансформації бізнесу (табл. 3).

На момент дослідження жодна з підприємств, що у дослідженні, не трансформувала всі дев'ять елементів. Керівники вибирають ті блоки, які на їхню думку, принесуть успіх саме їх компанії [24]. Дослідники відзначають, що є десятий

елемент – цифрові компетенції, який є важливим інструментом для перетворення у всіх галузях. Проте в структурі моделі структурування елементів трансформації (за Дж. Вестерманом, Д. Бонне, Е. Макафі [3] та складом її елементів (табл. 3)) можна побачити деякі закономірності. Спочатку розташовуються елементи зовнішнього середовища (елементи 1, 2, 3), потім внутрішнього середовища (елементи 4, 5, 6) та в останню чергу елементи бізнес-моделі (елементи 7, 8, 9), які пов'язують зовнішнє середовище з внутрішнім. В українських бізнес-умовах найважливішим є перший блок елементів (1, 2, 3), оскільки цифровізація бізнесу, у тому числі бізнес-компаній сфери підприємництва повинна вести до зростання клієнтоорієнтованості компанії. Першочергова увага цієї галузі бізнес-моделі робить її, по суті, критерієм правильності проведення процесу цифровізації бізнесу.

Таблиця 3

**Модель структурування елементів цифрової трансформації
(за Дж. Вестерманом, Д. Бонне, Е. Макафі [3])**

Робота з клієнтами		
1. Більш поглиблене розуміння клієнтів (клієнтська компетенція)	2. Збільшення виручки від існуючих клієнтів	3. Пошук нових точок взаємодії з клієнтами (розширена взаємодія)
Операційний процес		
4. Автоматизація виробничих процесів	5. Реалізація творчого (мотиваційного) потенціалу співробітників	6. Управління виробництвом на основі аналізу «великих даних»
Бізнес модель		
7. Точкове впровадження нових технологій	8. Впровадження нових, раніше не існуючих бізнес-моделей	9. Цифрова глобалізація

Зазначимо, що серед компаній, що перебувають у процесі цифрової трансформації, існує так звана цифрова еліта. Такі компанії, які здебільшого здійснюють свою діяльність у галузях-медіа та телекомунікацій, глобального ритейлу та в рамках ринку високотехнологічних та інтелектуальних послуг, відрізняються тим, що їх керівництво приділяє увагу не лише цифровим технологіям та нововведенням, а й розвитку менеджменту. За рахунок повноцінної трансформації бізнесу згодом такі компанії досягають «цифрової зрілості» та залишають своїх конкурентів позаду.

Компетентне, що володіє стратегічним баченням і креативним мисленням, керівництво, що використовує сучасні управлінські методи, разом з новими технологіями забезпечує синергетичний ефект, який зазвичай у довгостроковій перспективі відбивається на показниках компанії, у тому числі сфери підприємства [10].

При здійсненні цифрової трансформації бізнесу важливим є застосування системного підходу, оскільки хаотичне впровадження нових технологій може не тільки не принести бажаного ефекту, а й, навпаки, негативно позначитися на діяльності компанії. Ми згодні з точкою зору авторів роботи, що існує два принципово відмінні підходи до реалізації процесу цифрової трансформації бізнесу (табл. 4).

Таблиця 4

Підходи до реалізації процесів цифрової трансформації бізнеса

Підхід «компанія-технології»	Підхід «технології-компанія»
Аналіз поточної бізнес-моделі (від керівництва компанії потрібно на основі фактичних даних виявити «вузькі місця» у поточному ланцюжку створення цінності)	Аналіз нових технологій (аналіз технологій, у т.ч. «проривних», які стають доступними для впровадження внаслідок зниження вартості)
Аналіз «вузьких місць» (виявлення всіх можливих способів покращення неефективних процесів або етапів у створенні цінності)	Аналіз можливості поділу технологій (поділу технологій за принципом капіталомісткості та на дві групи: доступні; капіталомісткі (показник у відсотковому відношенні до виручки)
Вибір варіантів вирішення А. Дослідження існуючих технологій які дозволяють вирішити завдання та вибір найоптимальнішого варіанту на основі критерію найбільш відповідного конкретної компанії Б. Розгляд можливості відмови від другорядних чи зайвих етапів створення цінності за рахунок застосування нових технологій	Вибір варіантів розв'язання. Розгляд бізнес-процесів із метою запровадження вибраних технологій. Оцінка витрат, пов'язаних із впровадженням нових технологій та прийняття рішення про доцільність впровадження
Економічний аналіз варіантів (аналіз варіантів покращення процесів за рахунок впровадження нових технологій (А) та відмови від певних етапів ланцюжка створення цінності (Б)	Аналіз ефекту від впровадження нових технологій: - для доступних технологій – пілотне впровадження; - для капіталомістких технологій («проривних» та цифрових) – комплексний розрахунок економічного ефекту від використання нової технології
Впровадження та тестування а) нової технології; б) спрощеного процесу створення цінності в пілотному режимі для окремої бізнес-одиниці	
Внесення коригування та налаштування параметрів аналіз результатів. При позитивній тенденції – поспішне масштабування, використання інших бізнес – одиницях з урахуванням їхньої специфіки і витрат за використання	
Періодичні повторення ітерації залежно від наявності резервів, а також ринкової кон'юнктури	

1. Відповідно до першого підходу, компанія підбирає відповідні собі цифрові технології. Проводиться аналіз її діяльності, пошук «вузьких місць», елементів бізнес-моделей, які потребують негайного вдосконалення (наприклад, підхід взаємодії з клієнтами чи виробничий процес). Цей підхід можна позначити схемою «компанії-технології, і має стати основним, оскільки, характеризується раціональними критеріями оцінки результатів застосування цифрових технологій, передбачає включення цифровізації в стратегічний план розвитку підприємства [10].

2. За другим підходом спочатку вибираються технології, а потім підшукуються компанії та конкретної галузі їх бізнес-моделей, у яких реалізація технології видається доцільною. При даному підході відправною точкою є нові технології, а сама компанія розглядається як об'єкт, де можлива реалізація цих технологій. Такий підхід-модель є послідовністю дій за схемою «технології компанія». Другий підхід підходить для обробки нових ще недостатньо перевірених цифрових технологій. У табл. 4 відображені обидва підходи і у своїй основі представлений алгоритм прийняття рішень, які сприяють впровадженню процесу цифрової трансформації у компанії сфери підприємництва.

Наприкінці наведемо основні методологічні напрями цифрової трансформації підприємницької діяльності (рис. 9); концептуальні положення архітектури

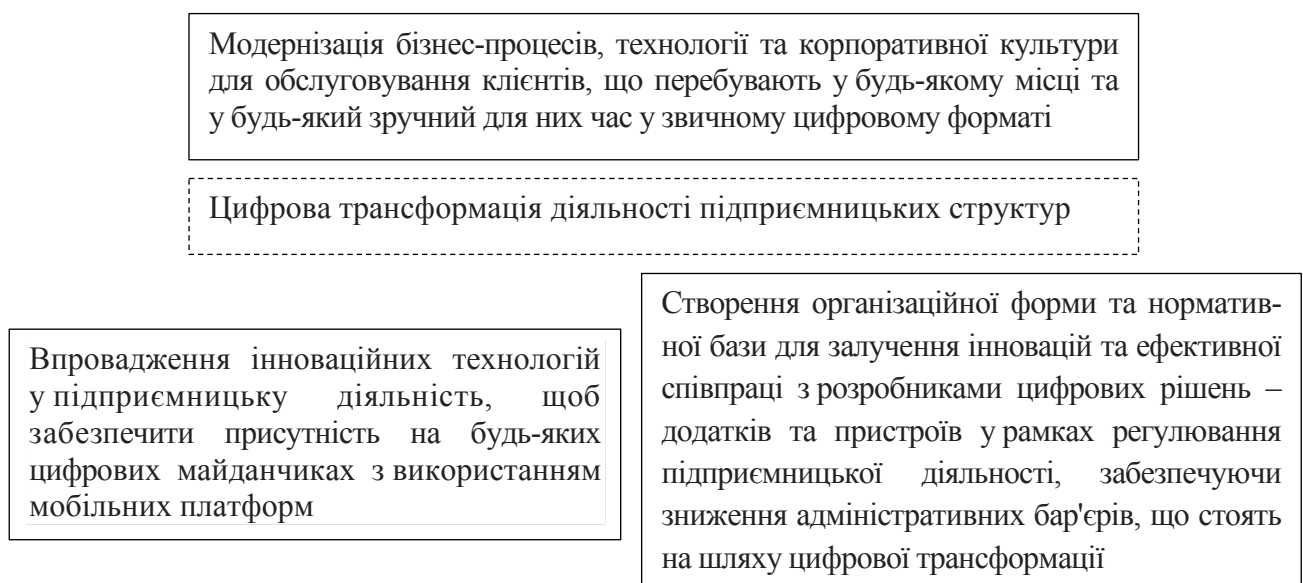


Рис. 9. Взаємопов'язані напрями цифрової трансформації підприємницької діяльності [14]

екосистеми та підприємницьких структур у цифровій економіці (рис. 10), а також структури, що забезпечують підприємницьку діяльність у ході цифрової трансформації (рис. 11).

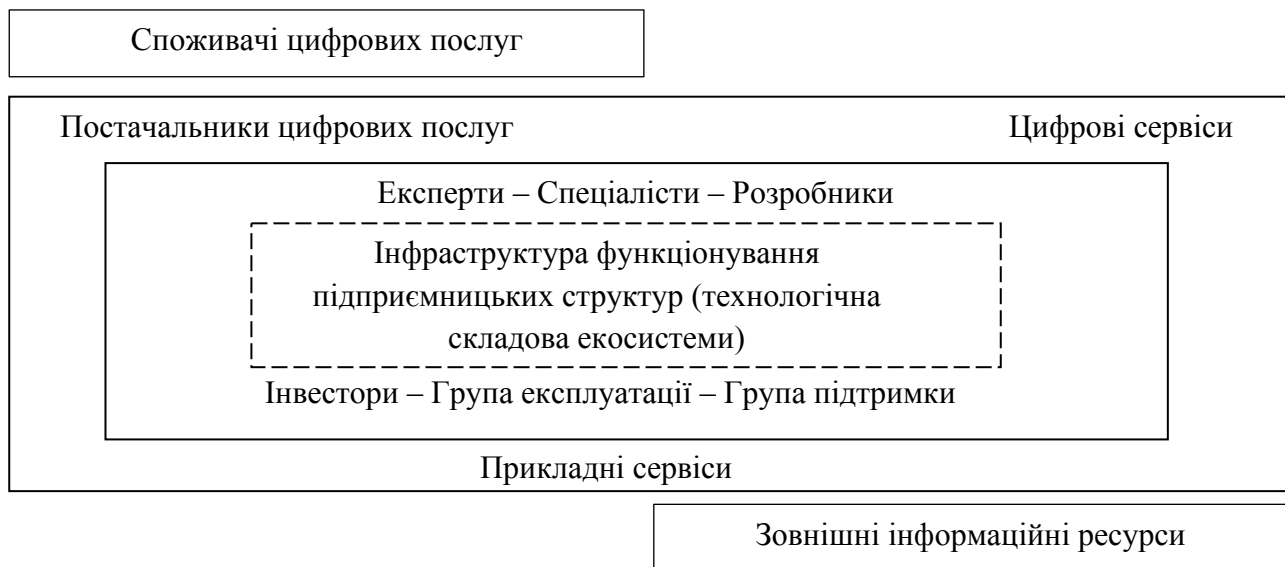


Рис. 10. Концептуальна архітектура екосистеми підприємницьких структур в цифровій економіці

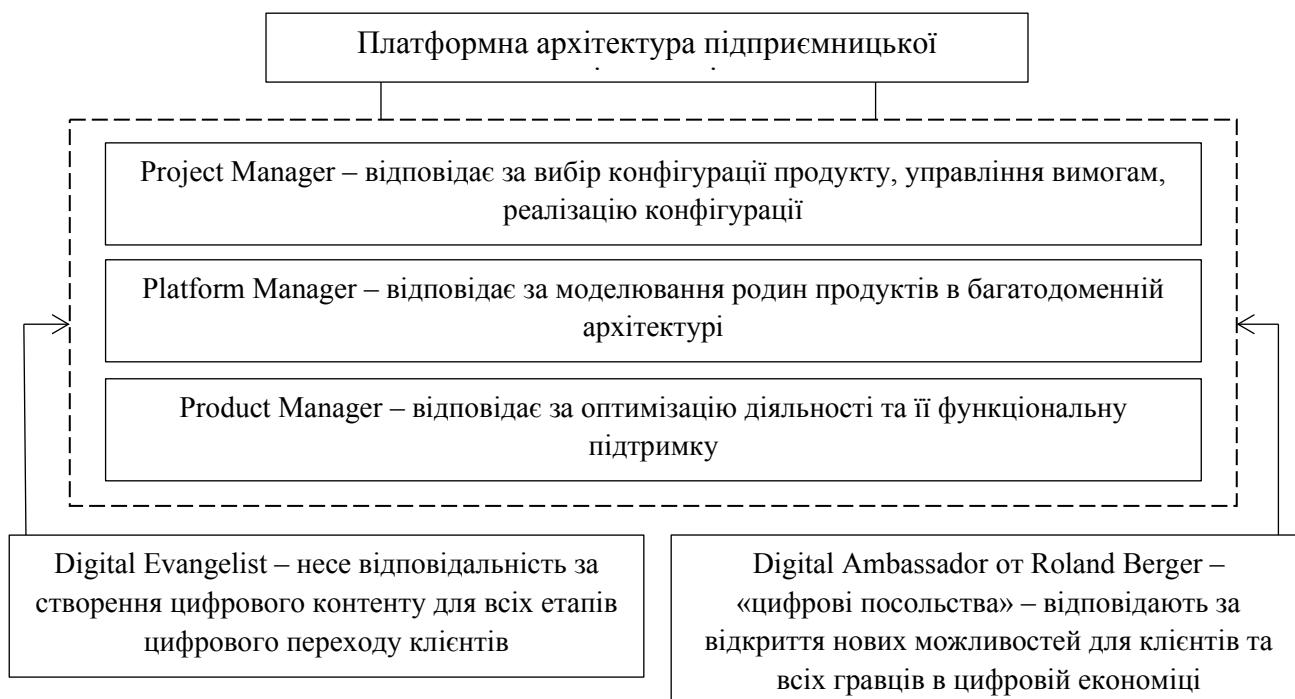


Рис. 11. Структури, які забезпечують підприємницьку діяльність в ході цифрової трансформації

На рис. 12 представлені етапи розвитку цифрової трансформації бізнесу.



Рис. 12. Етапи розвитку цифрової трансформації бізнесу

У табл. 5 представлені результати застосування цифрових технологій на фірми (дані наведені із зарубіжного досвіду).

Таблиця 5

Приклад застосування цифрової технології на фірми

Варіант	Технології	Нові методи управління	Прибуток
1	-	-	Зниження на 24 % порівняно з конкурентами
2	+	-	Зниження на 11%
3	-	+	Зріст на 9 %
4	+	+	Зріст на 26 %

Примітка: MIT Sloan Management Review, Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation/Becoming a Digital Nature Enterprise

Висновки. За результатами дослідження встановлено:

1. Необхідно значно розширити поле теорії розширене взаємодії та взаємовідносин суб'єктів ринкової підприємницької діяльності в умовах цифрової трансформації економіки на мікроекономічному рівні

2. Є необхідність подальшої розробки теорії та практики в умовах процесу цифрової трансформації економіки у сфері підприємництва в тому числі нові парадигми маркетингу заснованої на механізмах цифрового маркетингу взаємодії з базовою метою формування цифрового інноваційного суспільства.

3. Цифрова трансформація бізнесу – це якісне поліпшення виробничих та підприємницьких бізнес-процесів сучасного цифрової економіки.

4. Впровадження цифрових інструментів сфери підприємництва сприяло прискоренню та спрощенню процесів зниження трудомісткості та ресурсомісткості.

5. Важливе рішення проблеми адаптації процесів цифрової трансформації у підприємницькому середовищі у частини впровадження інструментарію цифрових технологій у практиці діяльності підприємницьких структур з урахуванням стану української економіки.

Список використаних джерел

1. Lamberton F. A., Stiven M. T. A case study of digital, social networks and mobile marketing. A study of evolution from 2000-2015 and agenda for future research. *Zhurnal marketing*. N. 80(6). 2016. P. 146-172.
2. Mancini J. Digitalizing Core Business Processes. True Transformation is more Than Digitization. Part 1.of.3, 2018. URL: <https://info.aiim.org/aiim-blog/digitaliring-core-business-processes-part-1-of-3-true-transformation-is-morethan-digitization>.
3. Westerman, G., Bonnet, D., Maafee, A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. *Harvard Business Review Press*. 2014, 292 p.
4. Бутенко Н.В., Кошук А.Н. Цифрова трансформація підприємницької діяльності в розрізі реалізації концепції «Індустрія 4.0». *Проблеми економіки*. 2018, N 4, С. 7-12.
5. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємництвом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018, N 2(24), С. 4-12.
6. Струтинська І. В. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес- структур: дис... д. е. н.: 08.00.04, Запоріжжя, 2020, 487 с.
7. Clerck J. P. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. 2010. URL: <https://www.i-scoop.eu/digitation-digitalizatin-digitaltransformation-disruption/>
8. Гуренко А., Гашутіна О. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018, N. 19, С. 739-745.
9. Фролова Л. В., Бойко І. М. Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки. *Економіка: реалії часу*. Наук. журнал. 2021, N. 2(54), С. 47-56
10. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України, як можливість проривного розвитку: монографія. К.: ІЕП НАН України. 2018, 252 с.
11. Грибіненко О. Діджиталізації економіки в новій парадигми цифровій трансформації. *Міжнародні відносини. Серія « Економічні науки»*, 2018, N. 16, С. 35-37. URL: <http://journals.iir.kiev.ua/index.php/article/view/3523>.
12. Бужимська К. О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021, N. 29, С. 15-19.
13. Anderson A. A., Simsert O. R. The concept of digital economy development in the European Union an prospects of Ukraine. *Zhurnal marketingovykh issledovaniy*. 2014, N. 51(3), С. 249–269.

14. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес- організаціях. *Міжнародний наук. журнал «Інтернаука». Економічні науки*. 2018, N. 22(62), С. 21-24.
15. Передерій Т. С. Стратегія цифровій безпеки підприємства, як драйвер цифрової трансформації України. *Вісник економічної науки України*, 2019, N. 2(37), С. 201–204.
16. Bloomberg J. Digitization, digitalization and Digital Transformation Confuse Them At Your Peril. *Forbes*. Apr. 29.2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/DIGITIZATION-DIGITALIZATION-AND-DIGITAL-TRANSFORMATION-confuse-them-at-your-peril/#9e41a532f2c7>.
17. Langer A. Information technology and organizational learning: managing behavioral change through technology and education. *Voca Ration*, 2011, 260p.
18. Устенко М. О., Руських А. О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2019, N 68.
19. Городанська Л. В., Цюкало Л. В. Інформаційна безпека суб'єктів малого підприємництва в умовах цифровізація. *Зб. наук. праць Воєнного інституту КНУ імені Тараса Шевченка*. Випуск 70, 2021. С. 105-114.
20. The Concept of a Digital Economy. URL: <http://odec.org.uk/the-concept-of-a-digital-economy/>
21. Kolyadenko S. V. Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and the world. *Menedzhment: aktualni pytannya nauky i praktyku*, N. 6, 2016. P. 105-112.
22. Коломієць Г. М., Глушач Ю. С. Цифрова економіка: конроверсійність змісту і впливу на господарський розвиток. *Бізнес-інформ*. 2017, N. 7, С. 137-143.
23. Сазонец І. Л., Салешко А. С. Сутність та трансформація основних форм підприємницької діяльності. *Вісник національного університету водного господарства та природокористування*. 2018, N 3 (83), С. 197-204.
24. MIT report. Digital Tranformation: A Roadmap For Billion – Dollar Organization. 2011. 88p.
25. Hamel M.C. Compensation guide. A Manual on Compensation Practice and Theory. 2008. March. URL: http://www.onestep.ca/Resources/OneStep_Compensation_v6.pdf

ПІСЛЯВОЄННА ПЕРЕБУДОВА ЕНЕРГЕТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Постановка проблеми визначення необхідності перебудови створеної в країні ринкової моделі функціонування енергетики. Незважаючи на продовження російсько-української війни, негативні наслідки для України якої поки ще не можуть бути оцінені, розуміння неминучості очікуваного настання миру змушує замислюватися стосовно актуальних задач післявоєнного відновлення економіки України.

Очевидним є те, що першочерговим завданням стане відновлення самих умов нормального життя і життєдіяльності українського народу, відновлення зруйнованих міст, підприємств, сільськогосподарських угідь, максимальна підтримка громадян, які втратили протягом цих трагічних часів своїх близьких, здоров'я, житла, матеріальних статків, місць роботи та можливості підприємницької діяльності.

За попередніми оцінками країна за підсумками поточного року може втратити біля 40-50% ВВП, до 30% сільськогосподарського потенціалу, значної частки промислової продукції. Ці та інші передбачувані наслідки чітко визначають першочергові напрямки відновлення економіки країни, спрямованими на відродження тих форм господарської діяльності, що справили себе в довоєнні часи і не потребують якогось радикального перетворення.

У той же час, при післявоєнному відновленні економіки країни не зайвим буде переглянути, і в разі доцільності, удосконалити, змінити, і, навіть, відмовитися від тих довоєнних форм організації діяльності, які виявилися неефективними. Зокрема, потребує ретельного вивчення питання того, у яких організаційно-економічних формах має відновлюватися й розвиватися енергетичний комплекс України, який виявив чи не найкращі здібності функціонувати навіть в умовах війни. Слід підкреслити, що, незважаючи на тимчасову втрату генерації Луганської ТЕС в м. Щастя, зменшення до мінімуму потужності Запорізької

АЕС в м. Енергодарі, численні руйнування передатних станцій і мереж, забезпечення країни електроенергією залишалося постійно на високому рівні, а тимчасові перебої ліквідувалися протягом періодів найменшої тривалості.

Також справно функціонувало забезпечення газом потреб житлово-комунального комплексу та виробничого сектору. На тлі бойових дій українські газові компанії на 15 березня 2022 року скоротили добовий видобуток порівняно з 23 лютого 2022 року на 17,3%, при тому, що в результаті російської ракетної атаки пошкоджено газове обладнання на Шебелинському газовому родовищі. Загалом державна компанія «Укргазвидобування» знизила добове виробництво газу на 8%, а приватні компанії – на 24,7% [1]. Вугледобувний комплекс України також не підвів і в умовах вимушеного скорочення видобутку, а найгірше, постачання вугілля на українські ТЕС, останні не відчували нестачі палива, частка якого була замінена імпортованим вугіллям.

Тим не менше, сказане не означає, що енергетичний комплекс України не потребує оновлення, що стає зрозумілим, якщо визначити, за рахунок яких його сильних сторін була забезпечена його висока дієвість. Для подальшого аналізу необхідно чітко розділяти в енергетичному комплексі наступні дві його складові:

- 1) матеріальну та техніко-технологічну базу;
- 2) організаційно-економічну структуру функціонування енергетичного комплексу і його стосунків з цілою економікою держави.

Дієвість енергетики України в період воєнних випробувань, все ж таки, слід відносити на міцність її техніко-технологічного комплексу при переважно ручному управлінні в сфері економічних і фінансових відносин з іншими галузями економіки. У зв'язку з цим потребує аналізу, чи відповідає модель побудови енергетичного ринку в Україні, що практично була завершена до початку війни, дійсним потребам держави, якщо в період воєнних випробувань вона практично не мала ніякого рішучого значення? Не маємо відкинути з поля аналізу також ті негативні прояви ринкових відносин у енергетиці, що спричинили вкрай негативні турбулентні процеси в ціновій сфері, які практично поставили всю економіку України на коліна перед, начебто, ринковими механізмами

формування надмірно високих цін на газ взимку 2020–2021 року та на електроенергію на передодні 2022 року. Отже, отримання обґрунтованих висновків щодо ефективності створеної перед війною в Україні моделі ринкового існування енергетики та необхідності її вдосконалення потребує уваги цієї проблемі з боку фахівців. Саме вирішенню даного завдання присвячена й дана стаття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій за тематикою ефективності енергоринку в Україні. Проблематика реформування українського енергетичного ринку є в полі уваги значної кількості фахівців, які в своїх працях, опублікованих до запровадження ринку в Україні, здебільшого висвітлювали основи побудови і позитивні наслідки ринкового устрою в енергетиці, як, наприклад, у роботах [2; 3], проблеми моделювання енергетичного ринку України стали тематикою досліджень в дисертаційних роботах [4], підсумкові відомості про стан та розвиток енергоринку публікуються в офіційних звітах підприємств – учасників енергоринку, зокрема, акціонерного товариства АТ «Оператор ринку», як найголовнішого органу, відповідального за функціонування цілого ринку [5; 6]. Все більше з'являються результати аналізу ефективності роботи українського енергоринку, висвітлюються певні його недоліки. Так, в [7] визначають певні недоліки українського енергоринку, значні відмінності його від європейської моделі, зокрема, у наявності дуже багатьох нормативних обмежень функціонування ринку як саморегульованої системи, що призводить до значних коливань цін продажу електроенергії. У роботі [8] дефекти енергоринку України, які відображаються на економічних умовах роботи енергетики в цілому, визначені такими, що створюють певні виклики національній безпеці країни.

Отже, **метою статті** є визначення актуальних напрямків післявоєнної перебудови енергетичного ринку України, що потребує, перш за все, проведення наступного аналізу структури енергоринку.

Аналіз структури енергетичного ринку України. Створена в Україні модель енергетичного ринку, започаткована згідно з Законом України «Про ринок електроенергії» [9] з 1 січня 2019 року, вмістила в собі багато елементів, властивих як

світовим національним і загальноєвропейському ринку, так і елементів, традиційно відтворених в енергетичній сфері України з її специфічною організацією, структурою власності, високим рівнем монополізму. У цілому це створило унікальну за своєю складністю та низькою ефективністю модель ринкового самоуправління, яке, фактично, жодного разу не підтвердило своєї життєздатності.

Для визначення актуальних аспектів розгляду саме моделі українського енергоринку відмітимо наступні його риси, що характеризують штучність його цілісної побудови.

1. Енергетичний сектор України, як об'єкт ринкового регулювання, включає три основні галузі: вугледобування, газовидобування, електричної генерації, що знаходяться в сфері державного управління в межах Міністерства енергетики України.

Вугледобувна галузь України, навіть лише в підконтрольній державі частині, налічує 64 вугільних підприємства, з яких:

тих, що працюють з видобутку вугілля – 51;

тих, що будується – 1;

які працюють у режимі гідрозахисту – 4;

які ліквідуються – 8.

За формами власності 15 підприємств (40 шахт) є державними і 27 – недержавні. У Донбасі серед державних підприємств такі, як ДП «Первомайськвугілля», ДП «Селидіввугілля», ДП «Торецьквугілля», серед недержавних – ПАТ «Шахтоуправління «Покровське», ПАТ «ЦЗФ Комсомольська». У Павлоградському регіоні – недержавне ПАО «ДТЕК Павлоградвугілля».

У Львівському вугільному басейні – державне ДП «Львіввугілля», у Волинській області – державне ДП «Волиньвугілля» та ін.

Газовидобування представлено діяльністю значної кількості газовидобувних підприємств, частина яких об'єднана у вигляді державного акціонерного товариства АТ «Укргазвидобування», яке видобуває близько 73 % українського газу на території 12 областей, частина яких опинилася в зоні бойових дій. Решту видобутку газу здійснюють приватні газовидобувні компанії, об'єднані в Асоціацію

газовидобувних компаній України (АГУ). Розподіл і постачання газу до кінцевих споживачів здійснюється національною акціонерною компанією НАК «Нафтогаз України» та декількома десятками газорозподільчих компаній у всіх областях України.

Галузь електричної генерації в Україні представлена тепловими (ТЕС), гідравлічними (ГЕС), гідро-акумулятивними (ГАЕС), атомними (АЕС) електростанціями, а також електростанціями з використанням екологічно чистої енергії сонця і вітру (так званих відновлюваних джерел енергії – ВДЕ). Найважливішими з теплових є Вугледарська, Луганська, Бурштинська, Трипільська ТЕС, електрична енергія на яких виробляється на основі спалювання природних видів палива, перш за все, вугілля й газу. Особливістю комплексу ТЕС було тривале існування перед війною (і, як очікується, і певний час після війни) Луганської ТЕС у м. Щастя Луганської області поза єдиною енергетичною системою України.

Атомні електростанції (АЕС) у складі Запорізької, Південноукраїнської, Хмельницької та Рівненської працюють у штатному режимі, не зважаючи на встановлення над Запорізькою АЕС контролю з боку окупаційних військ РФ. Ускладненням підвергся каскад дніпровських ГЕС, серед яких Київська і Каховська опинилися в зоні бойових дій під час російсько-української війни.

Важливою складовою галузі електричної генерації стали електростанції, що працюють на основі відновлювальних джерел енергії (ВДЕ), частка яких в загальному обсязі пропозиції електроенергії в Україні залишається на найменшому в порівнянні з іншими країнами рівні – 1-2 %, але умови для поступового розвитку цієї так званої «зеленої» енергетики в значній мірі стимулювалися в попередні роки діючим в Україні так званим «зеленим тарифом», за яким держава розраховується з виробниками електроенергії з ВДЕ. Такий тариф зберігався в Україні на найвищому в Європі рівні у 18 євроцентів за 1 кВт*г, тоді як у середньому в інших країнах Європи він дорівнював 8,6 євроцентів [10].

2. Організаційно-виробничу структуру енергетичного комплексу України характеризує величезна різноманітність виробничих суб'єктів, абсолютно різних за своїми розмірами, видами діяльності, формою власності, впливом на діяльність ринку. Так, на енергоринку України функціонують:

– величезні державні акціонерні компанії «Нафтогаз України», «Укркгаз-видобування», «Енергоатом», «Центренерго» та ін;

– величезна приватна вертикально-інтегрована корпорація «ДТЕК», у складі якої є вугледобувні підприємства, теплові електростанції та електростанції з ВДЕ;

– приватні газорозподільні компанії, так звані «облгази»;

– комунальні компанії з забезпечення електрикою та газом типу «обленерго», «теплокомуненерго»;

– окремі державні вугільні компанії, такі як ДП «Первомайськвугілля», або вугільні підприємства недержавної форми власності, як, наприклад, ПАТ «ЦЗФ Комсомольська»;

– безліч виробничих суб'єктів електричної генерації, вугле- і газовидобування без статуту юридичної особи як відокремлені підрозділи підприємств і корпорацій.

3. Функціонування енергоринку України здійснюється завдяки створеним спеціальним інституціональним суб'єктам ринкової інфраструктури – спеціальним комерційним підприємствам, біржам, регулюючим органам, серед яких:

– акціонерне товариство АТ «Оператор ринку», яке створено для виконання ролі відповідального за організацію в Україні купівлі-продажу електричної енергії в сегментах ринку «на добу наперед» (РДН) та внутрішньодобовому ринку (ВДР), що дає можливість постійно забезпечувати баланс між попитом та пропозицією на ринку електричної енергії всередині України;

– державне підприємство ДП «Енергоринок», утворене державою в особі Кабінету Міністрів України у ролі гуртового покупця виробленої в Україні електроенергії та її продавця енергопостачальним компаніям, зокрема, через такі сегменти ринку електричної енергії: двосторонні договори, ринок на добу наперед (РДН), внутрішньодобовий ринок (ВДР), балансуєчий ринок, ринок допоміжних послуг, роздрібний ринок;

– оператор ринку продажу електроенергії на добу наперед (РДН) є по суті біржою, призначеною для встановлення оптових цін на електрику на добу наперед, де торгуються нерозпродані обсяги залишкової електричної енергії у сегментах внутрішньодобового ринку та двосторонніх договорів (ДД);

– оператор внутрішньодобового ринку продажу електроенергії (ВДР), призначений для встановлення оптових цін на електричну енергію при продажі її протягом доби;

– оператор енергетичного ринку НКРЕКП (Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг) як державний колегіальний орган;

– державне підприємство зовнішньоекономічної діяльності «Укрінтеренерго» у ролі постачальника «останньої надії», яке призначене на період до 31.12.2022 року здійснювати постачання електричної енергії споживачам попереднього постачальника в разі:

невиконання або неналежного виконання попереднім постачальником вимог і правил ринку, зокрема, правил ринку РДН та ВДР;

неможливості обрання споживачем нового постачальника після розірвання договору з попереднім оператором;

припинення попереднім постачальником постачання електроенергії за різними причинами, зокрема, у разі банкрутства попереднього постачальника;

– державне підприємство ДП «Гарантований покупець», призначене для виконання гарантій держави щодо купівлі всієї електроенергії, виробленої електричними станціями, що функціонують на відновлювальних джерелах енергії (ВДЕ) за фіксованою ціною купівлі, так званим «зеленим тарифом».

4. Наявність законодавства, комплексу правил, умов, договорів, процедур, зобов'язань, що формують взаємодію всередині енергоринку, запускаючи його в дію і підтримуючи його в динамічному стані:

– договір між членами Гуртового ринку електричної енергії України (ДЧГРЕ), за яким ДП «Енергоринок» виступає гуртовим покупцем всієї виробленої в Україні електроенергії та її продавцем за середньою ціною всім енергопостачальним компаніям («обленерго»);

– довготривалі договори (ДД) постачання електроенергії між продавцями та покупцями, які діють на енергоринку разом з іншими умовами його функціонування, завдяки яким з'явилася можливість самостійного вибору покупцем компанії, яка постачатиме їй електроенергію [11];

– правила роботи ринку «на добу наперед» та внутрішньодобового ринку [12], за якими встановлюється порядок придбання фізичних обсягів електроенергії протягом «добы наперед» та всередині поточної доби, які надають розширені можливості вільного вибору купівлі електроенергії споживачам, які вільно і самостійно вибирають призначення своїх коштів, розподіляючи їх між закупівлею за правилами ринків РДН та ВДР, або за довгостроковими договорами (ДД);

– система покладання спеціальних обов'язків для забезпечення загально-суспільних інтересів у процесі функціонування ринку електричної енергії (ПСО), яка відображає сучасні правила роботи європейського ринку електроенергії (назва походить від англійського PSO – public service obligations) [13].

Недоліки та дефекти започаткованої в Україні моделі енергоринку зводяться до наступних проявів, які визначають напрямки необхідних перетворень у процесі післявоєнної розбудови в Україні.

Недоліки та дефекти української моделі енергоринку, що потребують перетворення в процесі післявоєнної розбудови економіки України. Основним предметом критики існуючої моделі енергоринку в Україні є його існування як закритої системи, що відірвана від потреб загальної економіки країни. Енергоринок України функціонує за своїми внутрішніми алгоритмами, результати яких у вигляді цін на енергетичні ресурси та їх непередбачувані коливання не те, що не сприяють поступовому прогресу економіки, а, навпаки, ставлять її на коліна, у позицію повної залежності від коливань цінової кон'юнктури, аж до повного призупинення роботи цілих галузей народного господарства.

Вразливі прояви українського енергоринку далися взнаки на функціонуванні економіки країни вже в перший рік його започаткування, у 2019 році, коли почали збігатися в єдиному клубку наступні проблеми:

– збитковість теплової генерації електрики через надвисоку ціну вугілля;

– наростання заборгованості держави перед вугільною галуззю одночасно із зменшенням видобутку вугілля та необхідністю заміщення його нестачі імпортом цього палива для ТЕС;

– наростання виступів працівників вугільних шахт з вимогами до держави розрахуватися за борги по заробітній платі;

– зростання зобов'язань держави перед виробниками електрики з електричних станцій, що функціонують на відновлюваних джерелах енергії (ВДЕ) на основі укладених договорів за діючим «зеленим тарифом»;

– вимушене регулювання завантаженням українських АЕС у залежності від колізій, що виникають на енергетичному ринку, а саме:

а) відключення блоків АЕС з їх компенсацією збільшенням навантаження ТЕС при збільшенні запасів вугілля на ТЕС над нормативними, не зважаючи на подорожчання вартості електричної енергії в цілому по країні;

б) максимальне завантаження АЕС для компенсації призупинення ТЕС при підвищенні ціни вугілля для власників ТЕС, або при зменшенні запасів вугілля на ТЕС нижче нормативного.

Поступове вирішення виниклих гострих питань йшло, як виявилось, здебільшого зусиллями держави в особі Кабінету Міністрів України, Міністерства енергетики України, Офісу Президента України, а не ринковими механізмами, закладеними в самій моделі енергоринку. Недоліки в роботі енергетичного сектору економіки України, а також процес укріплення національної валюти – гривні до рівня її вартості до 23,68 грн. за 1 долар США [14], що збіглися наприкінці 2019 року, були помилково визначені як рівноцінні чинники неуспішного започаткування нового 2020 року, коли за результатами 1 і 2 кварталів спостерігався спад реального ВВП України. Вирівнювання ситуації як усередині енергоринку, так і в напрямку підтримки падіння курсу гривні до 26-27 грн. за 1 долар США призвели у кінцевому рахунку до прискореного підвищення цін на енергоресурси для промисловості та зростання тарифів у сфері житлово-комунального господарства.

Найгострішим виявився скандал на газовому ринку напередодні 2021 року, коли газорозподільні компанії вийшли з пропозицією вкрай високих цін на газ для споживачів з 1 січня 2021 року. Із самою «скромною» пропозицією виступила херсонська компанія «Газ АП» з ціною 6,99 грн. за 1 кубічний метр газу і це без додаткової надбавки за транспортування та розподіл. Інші постачальники запросили такі ціни лише тільки за газ:

«Кіровоградська обласна енергетична компанія» – 7,22;

«Газпостачсервіс» по Вінницькій області – 7,93;

«Закарпаттяенергозбут» – 8,3;

«Луганськгаззбут» – 9,78;

«Одесагазпостачання» – 9,85;

«Чернівцігаззбут» – 9,93;

та рекордна ціна від «Львівенергозбут» – 10,8 грн. за 1 куб. м газу.

Всі ці компанії були у минулому комунальними підприємствами, переданими раніше у розпорядження приватним власникам. Критична нездатність газового ринку до створення умов здорової конкуренції між газорозподільними компаніями призвела не до природного прагнення до зниження цін в умовах конкуренції, а до зворотного ефекту – гонитві за найбільш високими цінами. Як з'ясувалося, не менше 70% цих компаній належать до однієї олігархічної корпорації «Group DF» [15], що стало свідченням неможливості ринкового саморегулювання в умовах жорсткого монополізму на ринку.

Реакцією на події на газовому ринку стали масові демонстрації населення в багатьох регіонах країни, що викликало потребу прийняття Урядом штучного рішення щодо обмеження максимальної ціни газу для споживачів-громадян на рівні 6,99 грн. за 1 куб. м газу і не більше 1,79 грн. додаткової надбавки за його транспортування і розподіл [16].

Напередодні зимового періоду 2021-2022 років черговим іспитом для газового ринку України стало найвище за історію підвищення цін газу на світових ринках, зокрема, європейському, коли вартість 1000 кубів газу на спотових ринках Європи сягала 2 і більше тисяч доларів США. Українська модель енергетичного ринку, яка, на жаль, повністю відтворила основні умови і механізми європейського, продублювала ці процеси із найбільш руйнівними наслідками саме для економіки України, оскільки запроваджена модель ринкового ціноутворення в газовій сфері має певні недоліки у порівнянні з її існуванням у європейських країнах, що відображено в табл. 1.

З матеріалів табл. 1 видно, що пункти 5 і 6, а частково і 4 є наслідками наявного в структурі газового ринку монополістичного утворення – корпорації «Group DF»,

інтереси якої неможливо поєднати з загальними цілями функціонування газового ринку, призначеного саме для узгодження інтересів енергетичного сектору і економіки в цілому. Структуру учасників газового ринку покажемо схемою на рис. 1, яка відображає місце монопольних утворень на ринку.

Таблиця 1

Переваги економіки європейських країн і недоліки України у зв'язку з коливаннями цін на газ на європейських ринках

Чинник	Стан чиннику	
	Європейські ринки	Український ринок
1. Частка обсягів постачання газу в країні за довгостроковими договорами (здебільшого з РФ)	Суттєва для більшості країн	Відсутня у зв'язку із відмовою України від прямого постачання з РФ
2. Наявність спотових ринків газу	Є, наприклад головний європейський хаб TTF у Нідерландах	Відсутні
3. Паритет цін на газ із цінами на промислову продукцію	Вартість газу як сировини становить незначний відсоток цін промислової продукції, тому її підвищення не стає критичним для більшості бізнесів і підлягає компенсації за рахунок їхніх внутрішніх резервів	Частка вартості газу є рішучою в ціні багатьох видів продукції, через що підвищення ціни газу понад критичну призводить до збитковості бізнесів
4. Рівень саморегуляції економіки у зв'язку із підвищенням ціни газу	Прийнятний, оскільки не потребує втручання держави в систему ринкових взаємин між газовим ринком і економікою в цілому, регулюється Третім Енергопакетом ЄС	Не відповідає умовам ринкової саморегуляції, оскільки до 50% розподілу газу в житлово-комунальній сфері вимушено здійснюється державою
5. Рівень монополізації постачальників газу	Обмежений вимогами Третього Енергопакету ЄС, яким встановлено анбандлінг власності і обмеження частки монопольного постачальника в межах 30%	Зависокий, 70% газорозподільної мережі є фактично власністю однієї приватної корпорації «Group DF», а 30% видобутку газу приватними компаніями України є фактично монополістами у сфері ціноутворення на вартість газу власного видобутку
6. Використання власних резервів	Частиною країн використовуються власні можливості газовидобування в Північному морі	Україна не використовує в повній мірі можливості власного видобування майже 50% потреби газу за цінами, які складаються всередині країни

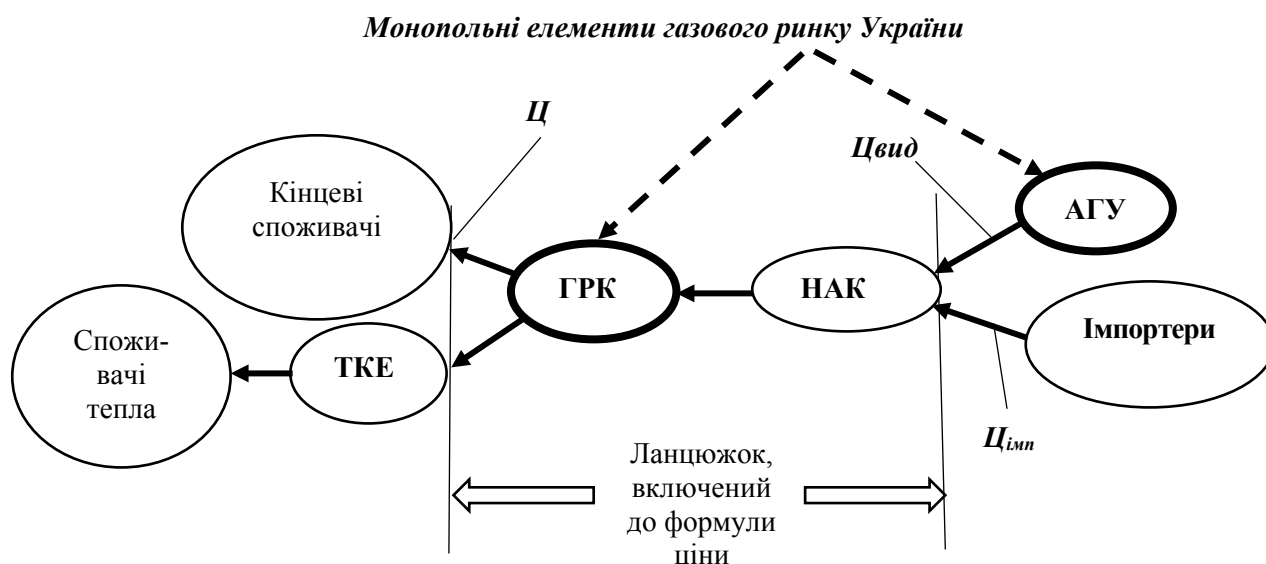


Рис. 1. Структура газового ринку України [17]

На схемі, приведений на рис. 1:

ТКЕ – теплокомуненерго – споживачі газу в сфері ЖКГ;

ГРК – газорозподільчі компанії у власності монопольної корпорації «Group DF»;

НАК – національна компанія «Нафтогаз України»;

АГУ – асоціації газовидобувних компаній України, серед яких до 30% приватних видобувачів займають монопольне становище в ціноутворення цін на газ;

$C_{\text{вид}}$, $C_{\text{імп}}$ – поточні ціни газу власних видобувачів і імпортерів газу;

C – кінцева ціна газу для споживачів в сфері ЖКГ.

Наступною гострою кризою власне на ринку електроенергії стало намагання генеруючих компаній, перш за все, вертикально-інтегрованої компанії ДТЕК, що володіє до 70% усього ринку генерації електроенергії і не менше 80% сегменту теплової генерації, домогтися значного підвищення вартості 1 кВт*г електроенергії для економіки України і споживачів у сфері житлово-комунального господарства. Публічні вимоги і спроби економічного обґрунтування необхідності збільшення тарифів на електрику, що почали лунаати з літа 2021 року, знов привели к проявам гострого незадоволення з боку суспільства, що потребувало втручання Президента і Уряду України, завдяки чому вартість 1 кВт*г для сфери житлово-комунального

господарства (ЖКГ) була директивно обмежена 1,44 грн за 1 кВт*год при споживанні менше 250 кВт*г на місяць і до 1,68 грн за 1 кВт*г при більшому споживанні.

У той же час у сегменті генерації електроенергії відбуваються такі коливання її вартості, які ставлять у вкрай не вигідне становище то покупців – при надвисокій її ціні, то самих виробників електроенергії – при її низькій вартості на внутрішньодобовому ринку (ВДР) та на ринку «на добу наперед» (НДР).

Український ринок генерації і продажу електроенергії, побудований за основними принципами і аналогією європейських ринків, на жаль, перейняв ті недоліки, якими неминуче страждають ринки генерації та продажу електроенергії, перш за все, – значними коливаннями її ціни в залежності від багатьох чинників, що виникають в сфері її споживання.

Для підприємств генерації найбільш руйнівними стають періоди низької потреби в електроенергії, коли закупівельна ціна її на створених ринках стає нижче собівартості її виробництва. З такими явищами Україна вже зіткнулася в літні місяці 2021 року, коли вартість електроенергії на ринках опускалася нижче 1 грн. за 1 кВт год. При запровадженні ринкових відносин на енергоринку України треба було врахувати можливість таких явищ, які вже є традиційними для світових енергетичних ринків.

Особливо тенденція зменшення вартості електроенергії проявляється в світовій електроенергетиці з відновлювальних джерел енергії (ВДЕ). Відомий випадок, коли в Австралії через здешевлення сонячної електроенергії більше, ніж у два рази, уряд країни був вимушений виділити 110 млн. австралійських доларів для пільгового кредитування будівництва нових станцій ВДЕ [18]. Вартість електроенергії в більшості розвинених країн перед останньою кризою різкого зростання взагалі мала тенденцію до знижки, що інколи призводило до кризових ситуацій в електроенергетиці в цілому, як, наприклад, це відбулося в Чилі, коли протягом 113 днів поспіль у 2019 році через величезну кількість потужних сонячних електростанцій, які постачають енергію з надлишком, виробники електроенергії були змушені віддавати споживачам електроенергію безкоштовно [19].

Умови енергетичної кризи 2021 року призвели до зворотного процесу – поступового підвищення цін на електроенергію на європейських ринках, що відобразилося на ситуації в Україні з жахливими наслідками для економіки в цілому. Стає очевидним, що механізми саморегулювання українського енергоринку не працюють, незважаючи на повну структурну подібність його європейським зразкам.

Так, згідно з концепцією українського енергоринку кожний господарюючий суб'єкт може стати виробником, споживачем або продавцем електроенергії. Згідно з цим правом визнаються:

- генеруючі підприємства, які отримали відповідну ліцензію на виробництво електроенергії;
- будь-які підприємства, які на правах відповідної ліцензії стають продавцями електроенергії за договорами постачання її споживачам;
- будь-які підприємства – трейдери, які на правах ліцензії купують електроенергію лише для її перепродажу споживачам.

Національна енергетична компанія НЕК «Укренерго», як оператор ринку, є відповідальною за експлуатацію, планування, технічне обслуговування та розвиток систем передачі електроенергії. Функції операторів розподільчих мереж, відповідальних за їх безпечну, надійну та ефективну експлуатацію, обслуговування та розвиток, виконують обласні енергопостачальні підприємства відповідно до своїх ліцензій на розподіл.

Оператор ринку «на добу наперед» (РДН) і внутрішнього добового ринку (ВДР) забезпечує формування базової ціни на електроенергію, а гарантований покупець зобов'язаний купувати електроенергію у її виробників з відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) за «зеленим» тарифом. Поряд із суто біржовим ціноутворенням значна частка електроенергії постачається за прямими довгостроковими договорами (ДД) між виробниками і споживачами. Отже, відповідно до вимог Закону України «Про ринок електричної енергії», постачання електроенергії і надання розподільчих послуг споживачам здійснюються за вільними цінами, які формуються в залежності від обсягів купівлі і умов оплати, що затверджується в договорі для конкретного споживача на умовах обраної комерційної пропозиції.

Тим не менше, створена структура енергоринку, яка, на перший погляд, дає рівні можливості всім учасникам ринку знайти найкращі для себе рішення, у дійсності, створює величезні колізії і неузгодженість їхніх інтересів.

Так, сама ринкова вартість електроенергії, що формується в сегментах ринку «на добу наперед» (НДР) та внутрішньодобовому (ВДР) і яка є актуальною для непобутових споживачів, у період з 01.08.2021 року формувалася в діапазоні 2,00-4,00 грн. за 1 кВт*год без ПДВ, що в 2-2,5 разів вище за ціни для побутових споживачів. Крім того, споживачі мають оплатити послуги з передачі та розподілу електроенергії, які, за втручанням ринкового регулятора НКРЕКП, обмежені на той же період певними тарифами.

Подальша робота українського енергоринку призвела на початку 2022 року до нового значного подорожчання електроенергії до рівня 5,00-6,00 грн. за 1 кВт*г з урахуванням послуг на її передачу і розподіл. Отже, палітру цін на електроенергію і послуги з її постачання на період з кінця 2021 р. і на початку 2022 р. можна продемонструвати в наступній табл. 2.

Таблиця 2

Поточні тарифи на електроенергію для населення, інших побутових і непобутових споживачів

Категорія споживачів	Тариф (коп. за 1 кВт*г)
Індивідуальні побутові споживачі за обсяг, вжитий до 250 кВт*г (з ПДВ)	144,0
Індивідуальні побутові споживачів за обсяг, вжитий понад 250 кВт*г (з ПДВ)	168,0
Колективні побутові споживачі (з ПДВ)	168,0
Гуртожитки (з ПДВ)	168,0
Непобутові споживачі в години мінімального навантаження (з 00:00 до 07:00 та з 23:00 до 24:00), без ПДВ	200,0
Непобутові споживачі у години максимального навантаження (з 07:00 до 23:00), без ПДВ	400,0
Послуги з передачі електричної енергії від ТЕС, без ПДВ	34,564
Послуги з передачі електричної енергії від станцій з ВДЕ, без ПДВ	17,391
Непобутові споживачі в 1 кварталі 2022 року з вартістю послуг, з ПДВ	582,0-600,0

Як свідчать дані табл. 2, навіть із втручанням регуляторів коливання вартості електроенергії на ринку перевищують можливості економіки адаптуватися

до них без суттєвих втрат у більшості галузей. Кричущою особливістю українського енергоринку є те, що ціни електроенергії за довгостроковими договорами (ДД) та біржовими (що формуються на ринках РДН та ВДР) розрізняються настільки, що постачальники за ДД вимушені наполягати на перегляді укладених договорів з метою наблизити договірні ціни до біржових [20]. Очевидно, що ігнорування цих вимог неможливо, оскільки може зруйнувати саму систему довгострокових договорів.

Отже, відмітимо, що замість створення умов взаємовигідного співробітництва виробників, трейдерів і споживачів енергоринок України стає майданчиком найгостріших протиріч серед учасників ринку, які вирішуються множинними рішеннями ринкових операторів та навіть держави. Отже, виділимо найбільш характерні групи учасників ринку з різними інтересами, перевагами та втратами.

1. Найменші втрати несуть:

- а) населення та інші побутові споживачі, які розраховуються за електроенергію за твердими тарифами, встановленими державою;
- б) постачальники електроенергії з відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), оскільки отримують сплату за неї за твердими «зеленими» тарифами.

2. Найбільші втрати несуть:

- а) виробники, що закупляють вугільне паливо зі сторони за ринковими розцінками у періоди зниження цін на електроенергію на ринках РДН та ВДР;
- б) непобутові споживачі в усіх галузях народного господарства, що отримують електроенергію за ринковими цінами в період їхнього зростання.

Виявляється, що в умовах діючого енергоринку в найбільш вигірній позиції опинилися вертикально-інтегровані компанії, що мають в своєму складі:

- а) вугільні шахти для забезпечення власним вугіллем діяльності теплових електростанцій (ТЕС);
- б) самі теплові електростанції (ТЕС);
- в) електростанції з відновлюваних джерел енергії (ВДЕ).

У особливо вигідному становищі серед таких підприємств опинилася компанія, що займає монопольне становище на енергоринку, а саме ТОВ «ДТЕК», яка є найбільшим інвестором у енергетичну галузь України і яка має різні механізми компенсації втрат на постачанні електричної енергії за рахунок:

1) можливості варіювати цінами на вугілля, що видобувається всередині компанії;

2) отримання гарантованої оплати за твердими «зеленими» тарифами електроенергії, що виробляється на електростанціях з ВДЕ;

3) величезного впливу на всю галузь генерації електроенергії, під дією якого держава втручається в регулювання в сфері державних АЕС на користь монополіста.

Покажемо схематично на рис. 2 місце монопольної компанії ТОВ «ДТЕК» на енергоринку України, яке гарантує їй переваги завдяки її монопольного становища в різних секторах ринку.

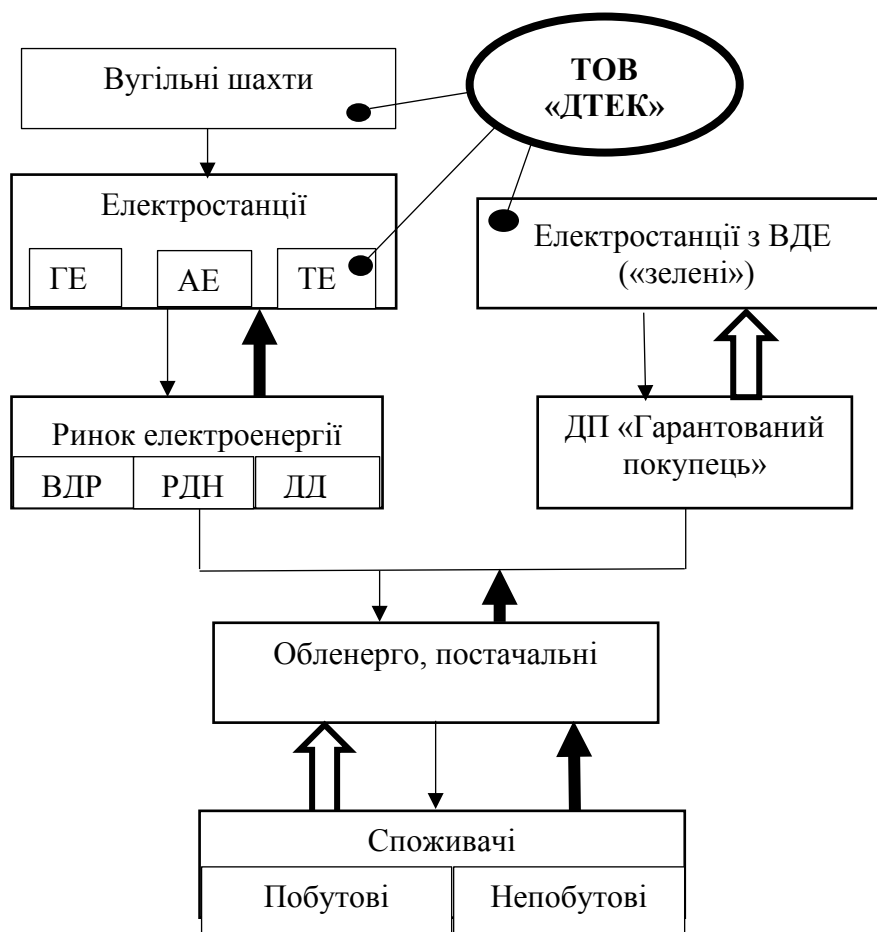


Рис. 2. Схематичне зображення становища монопольної компанії ТОВ «ДТЕК» на енергоринку України

На рис. 2 позначено:

тонкими лініями – присутність ТОВ «ДТЕК» в сегментах енергоринку України;

тонкими стрілками – напрями передачі палива та електричної енергії;

товстими жирними стрілками – напрями оплати за електроенергію за ринковими цінами;

товстими порожніми стрілками – напрями оплати за споживану електроенергію за твердими цінами.

Схема на рис. 2 демонструє, що при наявності настільки впливового гравця, як ТОВ «ДТЕК», який володіє власними механізмами компенсації своїх втрат на енергоринку, побудувати саморегульовану ринкову систему енергоринку України неможливо!

Отже, результати розгляду недоліків діючого енергоринку України дозволяє сформулювати наступні висновки і пропозиції.

У процесі післявоєнного відновлення економіки України одним з нагальних завдань слід вважати необхідність удосконалення системи українського енергоринку з метою подолання проблем, що виникають всередині його і негативно впливають на ефективність функціонування багатьох галузей народного господарства країни. Основний зміст необхідних перетворень можна звести до наступного.

1. Для вирівнювання умов участі на ринку електроенергетики різних економічних суб'єктів і подолання нерівноправних переваг монополістів необхідно провести анбадлінг власності монополістичної корпорації ТОВ «ДТЕК», розділивши її на суб'єкти видобутку вугілля, теплової генерації та вироблення електроенергії з відновлювальних джерел енергії (ВДЄ).

2. Для вирівнювання умов отримання доходів генеруючих компаній на енергоринку України необхідно максимально зблизити, а в найближчій перспективі – ліквідувати так званий «зелений» тариф на електрику з відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) з переводом на єдині умови ціноутворення вартості електроенергії.

3. Прийняти чітку політику стосовно прозорості участі вугільної галузі в ціноутворенні щодо вартості електроенергії, надавши вугільним підприємствам рівного статусу учасників енергоринку, незалежно від форми їх власності: приватної або державної.

4. Уточнити механізм покладення спеціальних обов'язків (PCO) у сфері забезпечення електроенергією загальносуспільних інтересів, зокрема, населення України, таким чином, щоб втрати енергоринку були розподілені між всіма учасниками ринку в залежності від міри розходження цін електроенергії для населення і тих, що формуються на ринках РДН і ВДР.

5. На газовому ринку України з метою ліквідації переваг в ціноутворенні вартості газу в сфері його розподілу і постачання провести анбандлінг власності монополістичної корпорації «Group DF» шляхом передачі не менше 60% газорозподільчих компаній у власність громад.

6. У системі ціноутворення вартості газу на ринку України враховувати складову газу власного видобування за внутрішньою ціною його видобутку.

7. Виробити чітку позицію України в сфері імпорту газу з європейських хабів з метою зменшення частки його закупівлі на європейських спотових ринках і збільшення частки отримання газу за твердими довгостроковими контактами.

Список використаних джерел

1. Ukraine decreased natural gas production by 17,3%. Economy during the war. GMK Center. URL: https://gmk.center/wp-content/uploads/2022/03/Economy-War_09-2.pdf.
2. Блінов І. В. Теоретичні та практичні засади функціонування конкурентного ринку електроенергії: монографія. К.: Наукова Думка, 2015. 250 с.
3. Економіка енергетики: підручник. Є. Г. Скловська, Б. М. Сердюк, С. В. Бахмачук, Т. Є. Шевченко. К.: Каравела, 2019. 492 с.
4. Іванов Г. А. Побудова імітаційної моделі лібералізованого ринку електричної енергії з урахуванням особливостей функціонування ОЕС України: дис. ... канд. тех. наук : 05.14.01. НАНУ Інститут електродинаміки; НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Київ, 2021. 191 с.
5. Річний звіт за 2020 р. управління ДП «Оператор ринку». URL: <https://www.oree.com.ua/index.php/web/10247>.
6. Фінансова звітність за 9 місяців 2021 року. ДП «Оператор ринку». URL: <https://www.oree.com.ua/index.php/web/1005>
7. Ткаченко А. М., Бугрім О. Ю., Данько А. А. Енергоринок України: управління та тенденції розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2021, № 6,

- Том 1. С. 241-248. Режим доступу: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-2021-6t1-40.pdf>
8. Білявський М. Дефекти енергоринку, як виклик національній безпеці. Разумков центр. 22 квітня 2021. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/defekty-energorynku-iak-vykylyk-natsionalnii-bezpetsi>
 9. Закон України «Про ринок електричної енергії». (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 27-28, ст.312). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>
 10. Колосов А.М., Чеботарьов В.А., Суворов М.В. Актуалізація формування кластеру відновлювальної енергетики в умовах зміни тарифних трендів. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(56). С. 4-9. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/158389>
 11. Про право споживача «диктувати» свої умови в договорі про постачання електроенергії. ТЕК. Електроенергія. 09.12.2021. URL: <https://tek.energy/news/pro-pravo-spozhyvachadiktuvati-svoi-umovi-v-dogovori-pro-postachannya-elektroenergii>
 12. Про затвердження Правил ринку «на добу наперед» та внутрішньодобового ринку. НКРЕКП. Постанова від 14.03.2018 № 308. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0308874-18#Text>
 13. Гутаревич Наталія. Що таке спецобов'язки на ринку електричної енергії. Юридична газета онлайн. Опубліковано в №14 (720) 14 липня 2020, 11:48. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/energetichne-pravo/shcho-take-spесobovuzky-na-rinku-elektrichnoyi-energiyi.html>
 14. Колосов А.М. Синергетична модель впливу курсу національної валюти на ВВП України. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, вип. 6(262), Грудень 2020, с. 44-55. URL: <http://visnik.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/388/365>
 15. Кому належать українські облигази? INSIDER. 2.12.2013. 4:55. URL: <http://www.theinsider.ua/rus/business/529c6f04438b1/>
 16. Кабінет Міністрів опублікував постанову, якою з 1 лютого встановлюється гранична ціна на газ для населення на рівні 6,99 грн за кубометр. Укрінформ. П'ятниця, 22 січня 2021, 09:34. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3173544-urad-opublikuvav-postanovu-pro-znizenna-cini-na-gaz-dla-naseledda.html>
 17. Колосов А.М. Обґрунтування граничної ціни газу на ринку житлово-комунальних послуг України. Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки : колект. моногр. За заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2021. 416 с. URL: <http://www.confcontact.com/2021-kolektyvna-monographiya/kolosov.pdf>
 18. Машек І. Тарифи на електрику вирушають у «вільне плавання». LB.UA. Економіка. 19. 03. 2019, 15:45. URL: https://lb.ua/economics/2019/03/19/422360_tarifi_elektriku_virushayut.html
 19. Ціни на електроенергію у Чилі знизились до нуля та 113 днів поспіль тримаються на тому ж рівні. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-50108113>.
 20. Інформація щодо цін та тарифів на електричну енергію. ТОВ АС. Дата звернення: 26.03.2022. URL: http://asgas.com.ua/biznes_informaciya-4/preyskurant_cini_na_elektroene45

**СТАТИСТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ОБСЯГУ ВИРОБНИЦТВА ЕНЕРГІЇ
З ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ У КРАЇНАХ ЄС**

Енергетика відіграє ключову роль в ресурсному забезпеченні економічного розвитку та підвищенні рівня конкурентоспроможності будь-якої країни. Моделі економічного розвитку енергетичної галузі створені на території обраної країни де для забезпечення потреб нації здійснюється прояв економічної активності громадян, яка передбачає поєднання значної кількості відносин. У кожній країні використовуються національні форми ведення господарської діяльності в яких відзначені менталітет та культурна спадщина її відтворювального потенціалу. Країни Європейського Союзу (ЄС), як один з найбільш економічно розвинених регіонів у світі, приймають все більш рішучі заходи щодо зменшення викидів шкідливих речовин у природне середовище. Як приклад, нова кліматична стратегія – «Європейська зелена угода» («The European Green Deal») – основне припущення полягає в тому, що країни ЄС досягнуть кліматичної нейтральності до 2050 року. Для цього необхідно запроваджувати технології енергозбереження, які пов'язані з найширшим можливим використанням відновлюваних джерел енергії (RES) для виробництва енергії. Проте діяльності у цієї сфері повинен передувати аналіз з урахуванням різноманітних факторів, насамперед, великій різноманітності країн ЄС з позиції економічного розвитку, кількості мешканців та їх багатства, а також географічного розташування та області.

Відновлювані технології енергозбереження розглядаються як чисті джерела енергії та оптимальне використання цих ресурсів, що мінімізують вплив на навколишнє середовище, виробляють мінімальні вторинні відходи та є стійкими до пріоритетних поточних та майбутніх економічно-соціальних суспільних потреб.

Багатофакторність і багатоплановість енергозбереження й енергоефективності вплинули на те, що дослідження в енергетичній сфері носять різнобічний

і фрагментарний характер. Не до кінця визначені і опрацьовані концептуальні положення, інструменти та методи оцінки результатів державної політики в сфері енергозбереження та енергоефективності, принципи, напрями і методи її здійснення, методичні засади оцінки потенціалу енергоефективності та енергозберігаючих заходів.

Вихід з такої ситуації можливий в двох напрямках. Перший – це повернення до національно-монопольної моделі або інтеграції державної енергетичної політики, повернення до загальних стандартів та законів управління в даній сфері. В цьому випадку може бути сформована нова модель – інтеграційно-конкурентна, яка спрямована на створення загального енергетичного ринку і формування єдиної державної політики для цілого ряду країн. Ця модель найбільш наглядно представлена в енергетичній політиці Європейського союзу та країн Скандинавії.

Угода про відкритість енергетичного сектору в ЄС призвела до зростання конкурентоспроможності європейського бізнесу і виграшу споживачів від збільшення вибору та зниження цін. Окрім того, ЄС уже реалізував директиви з забезпечення прозорості цін і загальному енергоносія.

Дослідженням проблем відновлювальних джерел енергії займаються багато науковців. В рамках нашого дослідження відокремимо найбільш значимі.

Бобров Є. зазначає, що для внутрішнього енергетичного ринку ЄС відновлювані джерела енергії відіграють все більшу роль, зокрема, для ринку електроенергії [1]. Відновлювані джерела енергії є одним з ключових факторів інновацій. У галузі відновлюваних джерел енергії більше половини винаходів компаній, що базуються в ЄС, набувають патентного захисту за межами Європи.

Дороніна І. констатує, що сучасні технології, які використовуються для отримання відновлюваної енергії, а також механізми раціонального поєднання та використання дозволяють ліквідувати перешкоди щодо їх широкомасштабного впровадження і, тим самим, зумовлюють розвиток відновлюваної енергетики як у світі, так і в Україні [2].

Зябіна Є., Люльов О., Пімоненко Т. доводять тезу, що перспективним є переорієнтація та розвиток зеленої енергетики, що сформує передумови до мінімізації екодеструктивного впливу на навколишнє природне середовище та при прийнятних темпах розвитку національної економіки [3].

Кубарова В. аналізує, що відновлювана енергія дозволяє вирішити низку соціально-економічних проблем суспільства – від створення нових робочих місць у сфері «зеленої енергетики», до зменшення ризиків настання бідності, голоду та нерівності, що відповідає цілям сталого розвитку людської цивілізації, що заплановано досягнути ООН до 2030 року [4].

Миколук О. показує, що міжнародна спільнота визнала відновлювані джерела енергії одним із найбільш перспективних напрямків забезпечення енергетичної безпеки, оскільки вони мають значний невичерпний потенціал та екологічність застосування [5].

Бамбіндра Д. та Костюк В. визначають, що забезпечення сталого розвитку паливно-енергетичного комплексу (ПЕК) є особливо важливим на етапі входження країни до світового економічного простору, оскільки від стану ПЕК значною мірою залежить ступінь економічної та політичної незалежності країни, темпи виходу країни з кризового стану та її національна безпека [6].

Бабина О. окреслює, що для визначення світових трендів розвитку альтернативних джерел енергії проведено оцінювання статистичних даних щодо споживання відновлювальних джерел енергії у країнах ЄС та інших світових лідерів [7]. Визначено способи стимулювання використання альтернативних джерел енергії в країнах Європейського Союзу, досліджено досвід країн, що використовують нетрадиційні енергетичні джерела та розвивають ці напрями.

Пархомець М., Пуцентейло П., Уніят Л. розглядають проблему об'єктивної необхідності активізації використання відновлюваних джерел енергії у виробництві агропромислової продукції, що сприятиме зменшенню використання невідновних енергетичних ресурсів та поліпшенню умов природно-кліматичного і життєвого середовища [8].

При здійсненні контент аналізу досліджень стосовно відновлюваних джерел енергії, можна стверджувати, що поки що не проводилося жодних досліджень у сфері структури джерел, з яких виробляється RES в країнах ЄС з врахуванням специфіки діяльності окремих країн. Безсумнівно, розраховуючи RES до кількості населення, валового внутрішнього продукту та області певної країни, ця специфічність повинна враховуватися. Але необхідно удосконалити методику оцінювання RES з врахуванням особливостей окремих країн-членів ЄС.

На наш погляд, розвиток відновлюваних джерел енергії як об'єкт статистичного дослідження – це сукупність явищ, що вивчаються в процесі спостереження за змінами джерел енергії в залежності від суспільних потреб та подолання суперечностей задля досягнення ефективності.

При статистичному дослідженні необхідно вирішити завдання статистичного вивчення розвитку відновлюваних джерел енергії (рис. 1).

З цієї позиції, найважливішими аспектами статистичного вивчення розвитку відновлюваних джерел енергії слугує аналіз розвитку сфери альтернативної енергетики, визначення та вивчення основних факторів впливу RES за допомоги різноманітних методик статистичного аналізу та моделювання розвитку RES [9].

Саме статистичне оцінювання відновлюваної енергетики в контексті сталого розвитку є сучасним напрямом досліджень – розвиток RES є складовою екологічної відповідальності сталого розвитку суспільства.

Незважаючи на те, що і в даний час немає ефективного інструменту, який був би здатний повністю вирішити задачу зміни шляху розвитку в напрямку раціонального природокористування, саме концепція сталого розвитку заслуговує найбільшої уваги, так як вона пропонує реальні підходи та інструменти на шляху подолання загрози [10]. Але ж, чим більше затягнеться економічна криза, тим більше серйозними можуть стати його соціальні та екологічні наслідки. Таким чином, в умовах посилення глобальної економічної кризи питання сталого розвитку економіко-соціально-екологічних систем не втрачають своєї актуальності,

а, навпаки, набувають особливого стратегічний характер в масштабах господарюючих суб'єктів, регіонів, держави і, в цілому, в світовому масштабі [11].



Рис. 1. Етапи статистичного дослідження розвитку відновлюваних джерел енергії (систематизовано автором)

Усі країни, без винятку, у XXI ст. мають таку низку глобальних проблем, що пов'язані з досягненням балансу інтересів усіх учасників процесу використання енергії: політичними та діловими інтересами в різних країнах світу з метою виживання. Обмежені енергетичні ресурси призводять до збільшення зусиль щодо пошуку альтернативних джерел відновлюваної енергії. Отже, привабливість використання відновлюваних джерел енергії безпосередньо пов'язана з їх невичерпною пропозицією.

Відновлювані джерела енергії мають багато переваг, але однією з головних є екологічна: вони є значно безпечнішими для навколишнього середовища, що зменшує антропогенний вплив людини. З метою забезпечення економіко-соціально-екологічних ефектів країни запроваджують механізми стимулювання підприємницької діяльності, зокрема надають гранти на підтримку проєктів, що стосуються виробництва енергії з відновлюваних джерел енергії.

Головною метою розвитку відновлюваної енергетики в ЄС є збільшення частки використання відновлюваних джерел у загальних джерелах енергії. Так, відповідно до Директив ЄС до 2020 р., ця частка повинна становити до 20% від загального кінцевого споживання енергії та щонайменше 27% до 2030 р. [12]. Саме досягнення цих значень надасть змогу ЄС стати «світовим лідером у галузі відновлюваних джерел енергії» (Європейська комісія, 2015 р.). Інвестиції в розвиток відновлюваної енергетики в ЄС забезпечили значне збільшення виробничих потужностей відновлюваних джерел енергії. Тільки одна країна у світі випереджає ЄС у цьому напрямі – Китай.

Саме прагнення Європейського Союзу до високої позиції лідера у виробництві відновлюваної енергії привело до ратифікації Паризької угоди в 2014 р., поставивши за мету стримати глобальне потепління на світовому рівні. За прогнозами експертів, це надасть змогу поступово зменшити викиди вуглецю від використання енергії до нуля до 2060 р. і зберегти цей рівень до кінця століття.

Крім того, у листопаді 2016 р. Європейська комісія оголосила про «чистий» енергетичний пакет для всіх європейців. Він забезпечує нормативну базу, яка підтримує впровадження відновлюваних джерел енергії. Ці дослідження проводять у тісній співпраці з комітетом, який є частиною проєкту REmap (Дорожня карта відновлюваної енергії IRENA). REmap – це методологія IRENA, заснована на технічно здійсненному та економічно ефективному аналізі майбутнього європейського енергетичного сектору [13].

Енергетична діяльність також підтримується та фінансується першою Рамковою програмою досліджень ЄС (Framework Program1, 1984). Сьогодні

енергетична діяльність фінансується за останньою рамковою програмою «Горизонт 2020», насамперед для вирішення соціальних проблем: безпечної, чистої та ефективної енергії [14].

Енергетичні проблеми з бюджетом близько 6 млрд євро включають гранти на дослідження та інновації у відновлюваних джерелах енергії; енергетичній системі; декарбонізації з використанням викопного палива.

Розробляючи механізм підтримки альтернативних енергетичних технологій, керівники державного сектору фінансування досліджень прагнуть ефективно управляти інноваціями. Така підтримка може набувати різних форм, включаючи субсидії, інвестиційну підтримку та пряму підтримку ринку за рахунок державного та приватного фінансування [15].

На сьогодні в Європі близько 50 запланованих проєктів із повним переходом до відновлюваної енергетики. Зокрема, держави-члени ставлять власні цілі, спрямовані на розвиток відновлюваної енергетики.

Тому ЄС упевнений у цілях, затверджених його державами-членами. Цілі ЄС, спрямовані на енергоефективність та використання ендегенних джерел енергії, також відображено в програмах і законодавстві країн – членів ЄС.

ЄС узгоджує політику країн континентальної Європи, запроваджуючи програми, спрямовані на перехід до відновлюваних джерел енергії та підвищення конкурентоспроможності економіки.

Варто додати, що Європейський інвестиційний банк (ЕВІ) підтримує розробку та розширення всіх проєктів відновлюваної енергетики, щоб зробити енергопостачання Європи більш стійким, конкурентоспроможним та безпечним. ЕВІ підтримує кліматичну політику ЄС, інвестуючи у відновлювану енергію [15].

Тому економічно ефективними засобами досягнення скорочень викидів і переходу до відновлюваної енергетики є поєднання технологій та інвестицій у НДДКР стратегій відновлюваної енергетики, реалізація існуючих проєктів і нових, що пов'язані з екологічним стійким економічним зростанням. Як було

зазначено вище, перехід до відновлюваної енергетики є однією з головних проблем не лише політики ЄС, а й усього світу.

У цей час Європейська комісія пропонує проєкт з розвитку відновлюваних джерел енергії для Європейського Союзу. Проєкти, як правило, передбачають модернізацію та розширення соціальної та міської інфраструктури й послуг.

Тому енергетичне питання є центральним для довгострокової енергетичної стратегії Європи, оскільки воно сприяє зменшенню викидів парникових газів, зменшує імпорт енергії в Європі та робить її більш незалежною. Цей стрімкий економічний сектор надає ЄС та регіону нові «зелені» робочі місця, можливості експортувати енергію з високою доданою вартістю та підвищену конкурентоспроможність у виробництві товарів і послуг, тим самим допомагаючи технічно сприяти лідерству [16].

У цей час ЄС залежить від імпорту енергії, особливо нафти та, віднедавна, газу. Отже, існує нагальна потреба в інноваціях в енергетичному секторі, трансформації енергетичної системи та встановленні енергетичної стійкості, конкурентоспроможності й безпеки в ЄС.

Виробництво чистої енергії – це можливість не лише розвивати відновлювані джерела енергії, а й зменшувати викиди парникових газів, забезпечити глобальне чисте виробництво для стимулювання економіки.

Наприклад, патентна діяльність європейських технологій чистої енергії розширюється (рис. 2). Європейські компанії також усе частіше вимагають захисту своїх винаходів.

Більшість патентів на інновації в галузі чистої енергетики охоплюють приватний сектор. У середньому це енергетичні проєкти з терміном окупності від 2 до 8 років, що забезпечують стійкий річний дохід у довгостроковій перспективі. Отже, енергетичні інновації є фактором активізації інноваційної перебудови економіки.

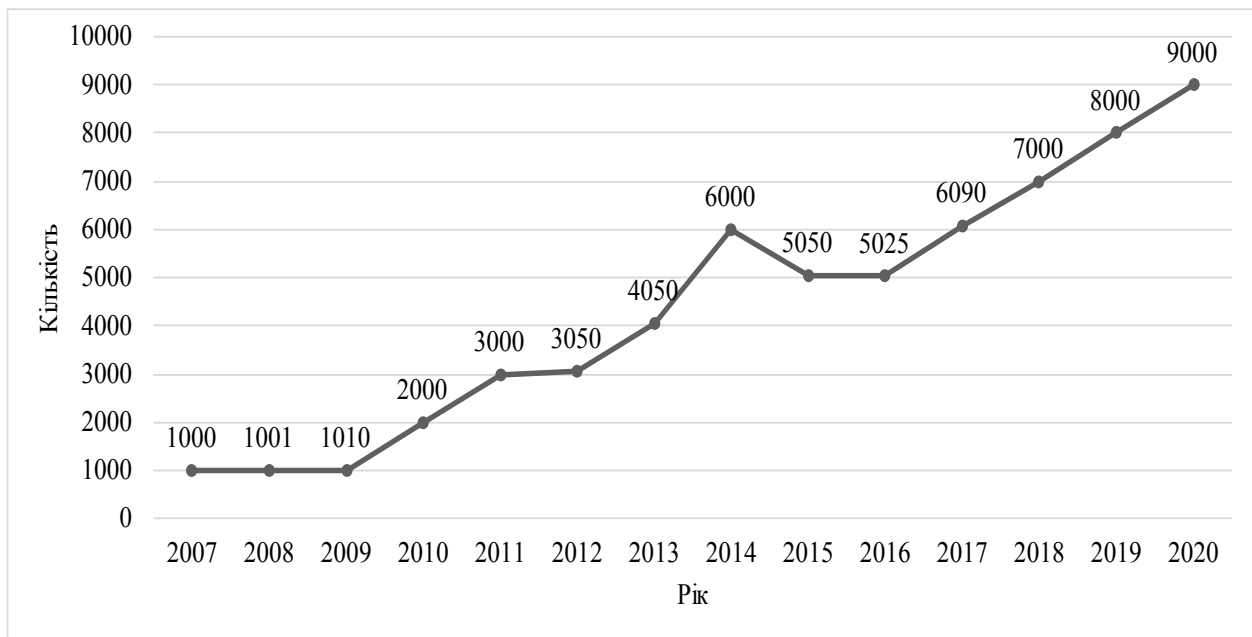


Рис. 2. Динаміка чисельності патентів ЄС на чисті енергетичні технології

Джерело: побудовано на основі [16]

Зміна клімату – пріоритетне питання, яке потрібно вирішити зараз. На думку міжнародних експертів з питань клімату, глобальне потепління не повинно перевищувати 2°C, щоб запобігти найбільш небезпечним наслідкам зміни клімату. Дослідження Eurelectric також свідчить, що до 2050 р. для повної декарбонізації ЄС буде потрібно 63% електрифікації в транспорті та будівництві та 50% у промислових процесах. Пряма електрифікація ЄС у 2017 р. становила 18-32%, з найбільшою часткою скандинавських та балтійських груп [17,18].

Найбільшим споживачем енергії в Європі є сектор будівель та промисловості, на опалення яких припадає близько 50% кінцевого споживання енергетики [13]. Незважаючи на те, що цей сектор переходить на низьковуглецеву енергію, близько двох третин енергетичних потреб задовольняється прямим спалюванням викопного палива (природного газу, нафти, вугілля).

Аналіз споживання за економічними секторами показує, що найбільше кінцеве споживання енергії зареєстровано в газовому секторі – 42%, що набагато вище, ніж в інших секторах споживання: кінцева потреба в електроенергії – 13%, попит на тепло в кондиціонерах – 9%, потреба у вугіллі – 8%, кінцева потреба в біомасі та мазуті для опалення й охолодження в будівлях

та на промисловості – 11%. Найбільші системи централізованого опалення розташовані в Польщі (56,5 ГВт) та Німеччині (49,7 ГВт) [13].

Декарбонізація політики щодо опалення будівель та промислового технологічного опалення матиме важливі наслідки для майбутнього попиту на природний газ. Зменшення викидів вуглецю та досягнення цілей у промисловому секторі до 2050 р. значною мірою залежатиме від поєднання енергоефективності, електрифікації теплової енергії й використання та зберігання вуглецю (CCS).

ЄС також наголосив на потребах ЄС у відновлюваній енергетиці та на значенні фотоелектричних установок для 100-відсоткової декарбонізації енергетичного сектору.

В основному сонячні електростанції розташовані на даху або фасаді будівлі. Монтаж даху має високі капітальні витрати, але електроенергія споживається повністю або частково на місці. Це також забезпечує кращий збіг між попитом та пропозицією.

На сьогодні європейський ринок сонячних енергетичних систем розвивається, тому, згідно з дослідженнями EuPD, ринок збільшився понад 10 ГВт у 2018 р. Порівняно зі світом, Європа посідає друге місце лише в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні (50%) за кількістю встановлених фотоелектричних систем (28%) [13].

Тому найбільша частка припадає на Нідерланди – 20,4%, а друге місце посідає Німеччина – 13,5%. Частка домашніх сонячних енергетичних систем, встановлених в Італії, становить 6%, а у Великобританії та Франції – по 3% (рис. 3).

Тому перехід до чистої енергії завдяки збільшенню використання відновлюваних джерел енергії та електрифікації енергетичних систем є основною метою ЄС в енергетичному секторі.

Європейські регіони відіграють ключову роль у розробці інноваційних рішень, побудові нових ланцюгів створення вартості та культивуванні ринків стійких енергетичних рішень. Сьогодні ЄС активно шукає додаткові шляхи вирішення проблем, які можуть виникнути в майбутньому.

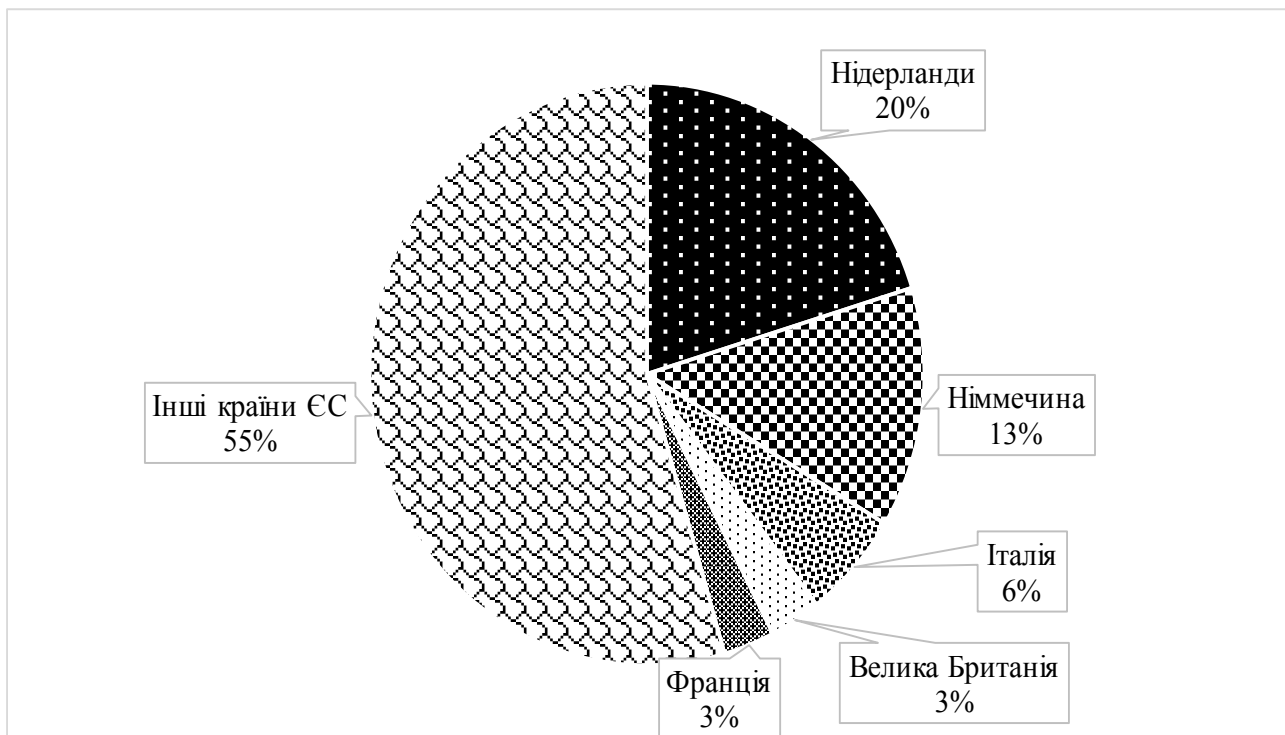


Рис. 3. Частка встановлених побутових фотоелектричних систем за країнами ЄС, 2020 р.

Джерело: побудовано на основі [13]

ЄС активно просуває інновації та стійкі рішення, беручи участь у дослідницьких проєктах, випробовуючи нові технології або створюючи пілотні проєкти. Таким чином, ЄС формує майбутнє енергетичної політики.

Європейський Союз розробляє інноваційні технології, що зменшують споживання енергії та перетворюють електроенергію на теплову енергію й навпаки, а також завдяки впровадженню програми інновацій та розвитку створено нові можливості для трансформації енергетичного сектору.

Європа впевнена в просуванні спільної енергетичної політики, що базується на конкурентних, стійких та безпечних компонентах. Тому найбільші країни ЄС відіграють важливу роль у розвитку енергетичного сектору. Європейський Союз допомагає державам-членам фінансувати плани енергоефективності через бюджети ЄС та фінансові установи. Значне фінансування ЄС доступне між 2014 і 2020 рр. для підтримки збільшення інвестицій в енергоефективність.

У 2020 р. частка енергії, отриманої від відновлюваних джерел енергії, становила 17% при повному використанні в Європейському Союзі. Серед країн – членів ЄС Швеція стала лідером у використанні електроенергії з відновлюваних

джерел енергії – 53,8%. Високі показники були досягнуті завдяки енергії з відновлюваних джерел в Австрії (33,5%) та Данії (32,2%) [13] (рис. 4).

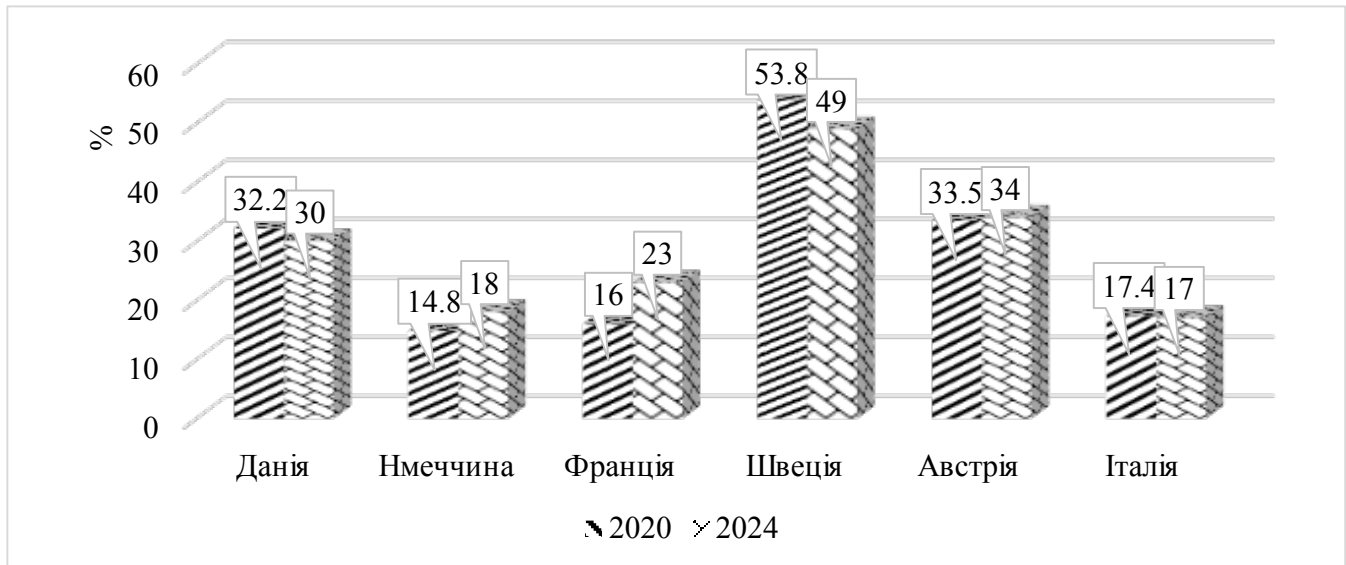


Рис. 4. Частка енергії з відновлюваних джерел у країнах – лідерах ЄС у 2020 р. та цільові показники до 2024 р. (% від загального кінцевого споживання енергії)

Джерело: побудовано на основі [13]

Вже у 2020 р. 11 держав-членів досягнуть рівня, необхідного для реалізації національних цілей 2024 р. Так, Швеція, Данія та Італія досягли або перевищили свої національні цілі.

В Австрії до 2020 р. залишатиметься виконати приблизно 1% від мети. Але Німеччина та Франція ще не досягли своїх цілей сталого розвитку у сфері енергетики.

Необхідно зазначити, що у 2020р. на виробництво вітру, сонячної енергії та біопалива припадало 20,9% всієї електроенергії ЄС (рис. 5).

На підставі прийнятої процедури здійснено аналіз – аналіз охопив 28 країн ЄС, для яких було прийнято вісім діагностичних змінних, що визначають обсяг виробництва енергії від різних джерел.

Мета аналізу полягає в тому, щоб поділити країни ЄС у подібні групи за структурою та обсягом виробництва енергії від RES у загальному значенні (абсолютних значень), а також щодо вартості ВВП окремої країни, на душу населення та по відношенню до області певної країни (відносних значень).

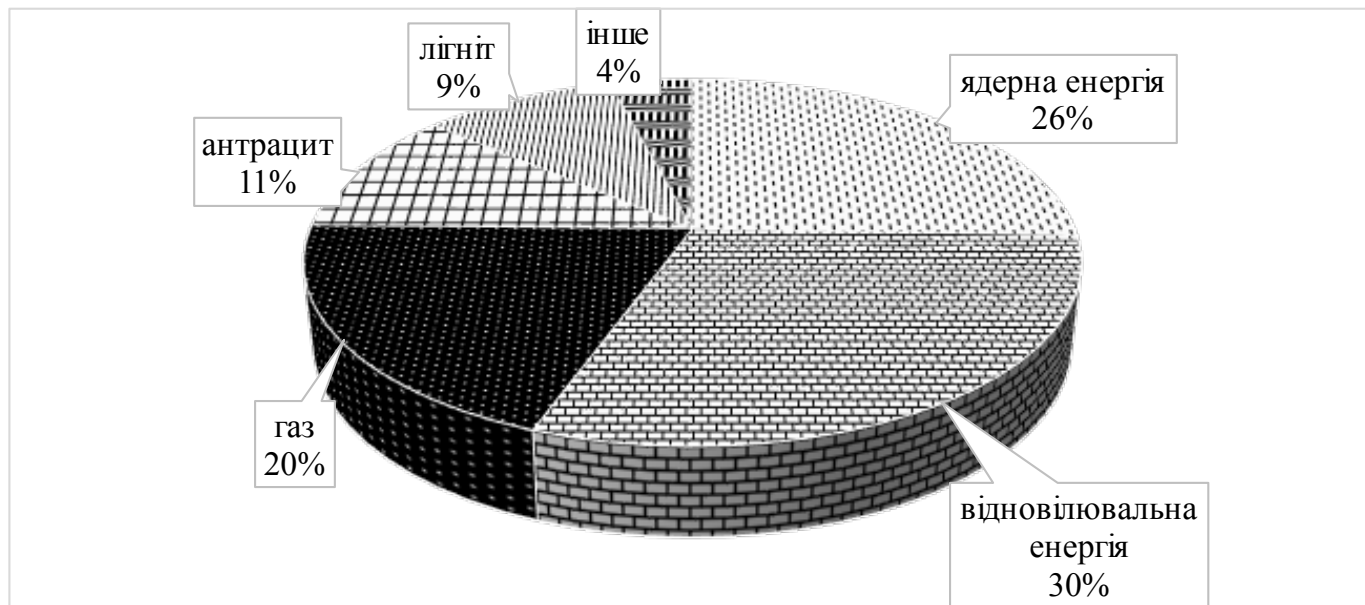


Рис. 5. Структура у виробництві енергії країнами ЄС у 2020 році

Джерело: побудовано на основі [13]

Метод k-середніх, який використовується для аналізу, вимагає апріорну кількість кластерів, до яких будуть призначені країни ЄС. Для того, щоб визначити відповідну кількість кластерів, виконано попередній аналіз ієрархічної групи з використанням методу Уорду (рис. 6).

Цей метод не вимагає визначення апріорної кількості кластерів, до яких повинні бути призначені країни. У нашому дослідженні кількість кластерів визначається на основі алгоритму з евклідовим зв'язком (однаковою зв'язкою, як у методі k-середніх). На підставі результатів цього аналізу (рис. 6), прогнозовано, що оптимальна кількість кластерів, прийнятих для розрахунків у методі k-середніх, – чотири.

Відповідно до здійсненого аналізу, було згруповано країни ЄС у кластери таким чином, що ступінь асоціації з країнами, які належать до одного кластера, повинна бути максимально високим, а з країнами з інших кластерів – нижче.

На першому етапі аналізу розподілено країни ЄС у подібні групи відповідно до загальної суми енергії, що вироблена з RES у 2020 році. На підставі прийнятого припущення щодо оптимальної кількості груп країн ЄС були відокремлено чотири кластери.

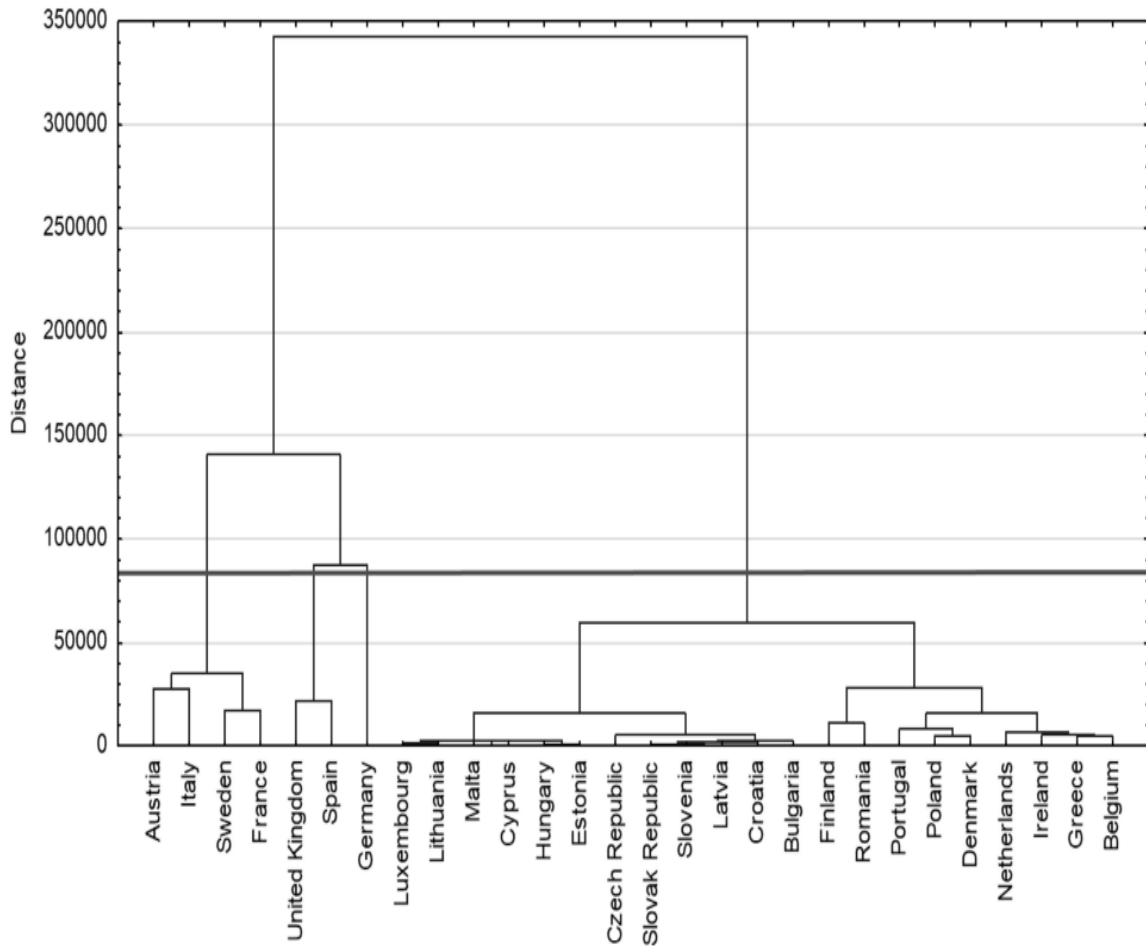


Рис. 6. Результати ієрархічного групування подібності між країнами ЄС у виробництві енергії від джерел відновлюваних джерел енергії у 2020 році за методом Уорду

На основі аналізу визначено різноманітні заходи в межах кластерів та ступенями свободи (*df*) (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз дисперсії виробництва відновлюваної енергії

Змінна (енергія)	Між SS	df	Всередині SS	df	F	Значимість <i>p</i>
Гідроенергія	7531153	3	907123,9	24	66,41786	$9,11 \times 10^{-12}$
Гідротермальна	8449498	3	28485,69	24	2,37	0,0954
Вітер	12897670	3	690972,2	24	149,33	$1,755 \times 10^{-15}$
Сонце	1709996	3	404956,8	24	33,7813	$8,8 \times 10^{-9}$
Первинне тверде біопаливо	291396,2	3	304678,4	24	7,651247	$9,31 \times 10^{-4}$
Біогаз	1076737	3	73173,82	24	117,72	$1,7234 \times 10^{-14}$
Відновлювані витрати на відновлювані комунальні витрати	94923,71	3	52252,73	24	14,53302	$1,32 \times 10^{-5}$
Рідке біопаливо	222790,6	3	264058,1	24	6,749747	0,00184

Отримані значення F -статистики, які є співвідношенням різноманітності між кластерами до різноманітності у кластері, дозволили визначити найважливіші групові змінні з позиції дискримінації. Це означає, чим більша F -статистика для даної змінної, тим важливіше призначення окремих країн до відповідних кластерів.

Аналіз дисперсії показав, що енергія вітру відіграла найбільшу роль у призначенні країн ЄС за окремим кластерам. Значення F -статистики для цієї змінної є найбільшою і становить 149,33. Другим найважливішим критерієм розподілу стала енергія, отримана з біогазів (статистична величина $F = 117,72$). Геотермальна енергія, для якої значення F -статистики становила лише 2,37, було найменш важливим джерелом для призначення країн ЄС на основі прийнятого критерію.

Однак необхідно підкреслити, що кожна діагностична змінна, тобто кожне відновлюване джерело енергії, в кінцевому підсумку вплинуло на групу країн ЄС у однорідних кластерів з точки зору обох структур, так і обсягу виробництва енергії з цих джерел.

Необхідно зазначити, що роль енергії вітру у відновлювальній енергетичній структурі в країнах ЄС надзвичайно важлива, оскільки це друге, після природного газу, найбільше «джерело» електроенергії в Європі. Частка енергії вітру в енергетичній структурі ЄС становить близько 18% [19]. У той же час, у звіті [20], Європейська асоціація вітрової енергії (EWEA) зазначила, що до 2030 року вітрові господарства можуть стати найбільшим джерелом RES в Європі. Країни з аналогічними обсягами виробництва енергії з цих джерел теж знаходяться в одному кластері.

Композиції створених кластерів та відстань від їх центрів (кластерні центри) представлені в табл. 2.

Чим більше відстань даної країни ЄС від центру кластера, в якій розташована країна, тим більша її різноманітність з країн, чия відстань від центру кластера була меншою.

Елементи кластерів з відстанями від центрів

Кластер 1	Відстань від центру Кластера 1	Кластер 2	Відстань від центру Кластера 2	Кластер 3	Відстань від центру Кластера 3	Кластер 4	Відстань від центру Кластера 4
Іспанія	3850,46	Німеччина	0,0	Бельгія	1565,13	Франція	3520,82
X		X		Чеська Республіка	1615,02	Австрія	5466,60
				Болгарія	1180,17	Італія	7469,39
				Данія	4256,7	Швеція	6575,79
				Естонія	1848,61	X	
				Ірландія	1574,96		
				Греція	1357,56		
				Хорватія	1455,91		
				Кіпр	2053,82		
				Латвія	1611,55		
				Литва	1479,69		
				Люксембург	1780,1		
				Угорщина	1745,87		
				Мальта	2019,29		
				Нідерланди	2749,05		
				Польща	3963,60		
				Португалія	3166,95		
				Румунія	4185,19		
				Словенія	1674,17		
Словацька Республіка	1609,99						
Фінляндія	5144,29						

Результати показують, що найбільш численним кластером, що створений 21 країнами, є кластер 3, а також вони вказують на однорідність одного з кластерів – кластер 2. Німеччина, як країна з найбільшою кількістю виробництва вітру та біогазу, знаходиться в кластері 2, що створює однорідний кластер.

Жодна інша країна не подібна на Німеччину з позиції кількості енергії, що вироблена з обраних відновлювальних джерел, особливо, у виробництві енергії вітру та біогазу. Спеціальна програма вітрової енергії країни, яка гарантує адекватні ціни, зробила Німеччину одним з найбільших світових виробників вітрової енергії у XXI столітті. У 2017 році, як лідер європейської вітрової енергії, Німеччина має потужність 56 ГВт. Інші країни включають таку потужність вітрової

енергії: Іспанія (23 ГВт), Великобританія (14 ГВт) (кластер 1) та Франція (14 ГВт) (кластер 4) [19].

Аналогічна ситуація може спостерігатися з урахуванням виробництва енергії з біогазу, в якому Німеччина також є безперечним лідером. Обидва ці джерела енергії є основою для енергетичного переходу в Німеччині (Energiewende) та зменшення викидів парникових газів, підвищення енергоефективності [21]. Екологічно чиста політика, яка спрямована на забезпечення 100% попиту на енергію у вибраних секторах виконуються відновлюваними джерелами. Подібні дії приймаються у багатьох країнах ЄС, але Німеччина має найбільшу кількість таких ініціатив. Відповідно до Звіту щодо глобальний статус (Global Status Report) [22], у регіонах Німеччини, де попит на RES значно зростає живуть, близько 20 мільйонів людей. З точки зору абсолютних цінностей енергозбереження, жодна з країн ЄС не має такі результати.

Кластери 3 та 4 є найбільш внутрішньо різноманітними кластерами з позиції структури та обсягу виробництва енергії від RES. До кластеру 3 входять 21 країна ЄС, у тому числі: Фінляндія, Бельгія, Греція, Данія, Нідерланди та Польща. Цей кластер створюється країнами з дуже низьким виробництвом енергії від RES (Мальта, Литви, Люксембургу), але і країнами, де обсяг виробництва енергії від RES набагато більший (Данія, Фінляндія).

Кластер 4 утворюється чотирма країнами, які характеризуються більшою різноманітністю у структурі виробництва енергії від RES. Необхідно зазначити, що склад окремих кластерів відповідає складу кластерів, отриманих за попереднім аналізом (метод Уорду) (рис. 6).

На рис. 7 показано середні значення виробництва енергії від RES для кожного кластеру.

Останній варіант аналізу передбачав групування країн ЄС шляхом відношення кількості енергії, виробленої з RES, до їх території.

Як і у випадку з попередніми варіантами, країни ЄС були згруповані в чотири кластери, склад яких представлено в табл. 3. У свою чергу, у табл. 4 представлені показники подібності та різноманітності разом із аналізом дисперсії.

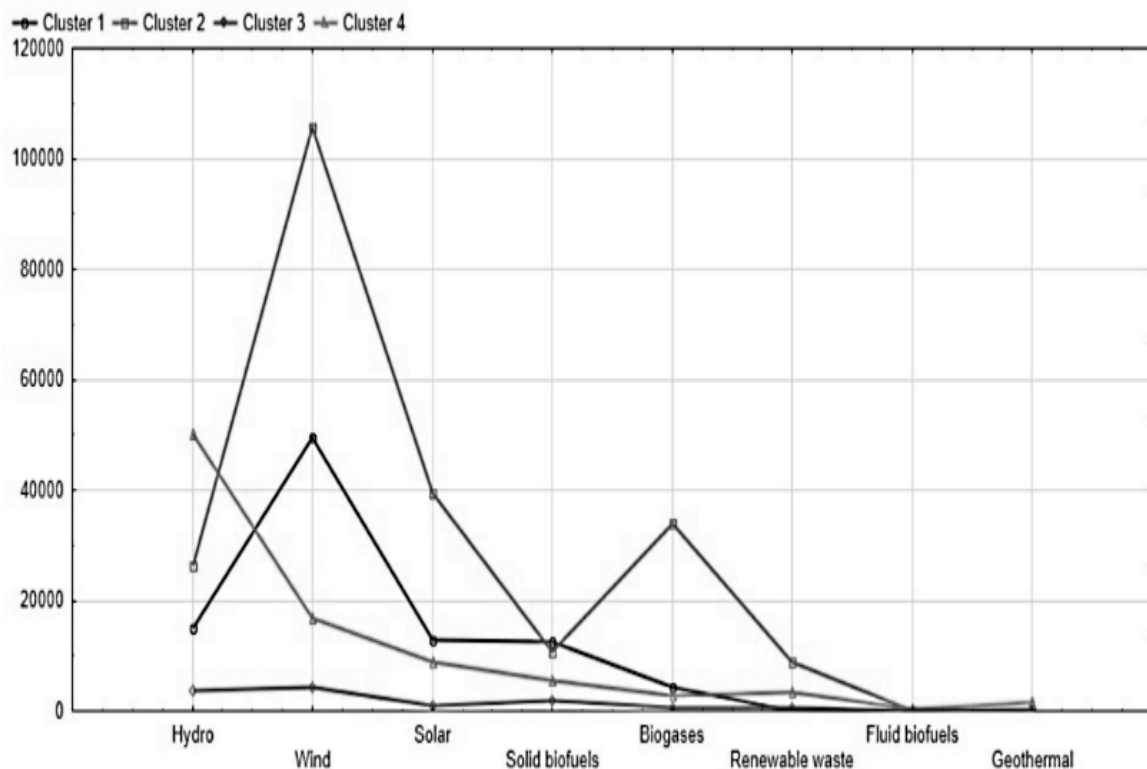


Рис. 7. Середні значення виробництва енергії з відновлюваних джерел енергії по відношенню до кількості жителів для окремих кластерів

Таблиця 3

Елементи кластерів з відстанями від центрів

Кластер 1	Відстань від центру Кластера 1	Кластер 2	Відстань від центру Кластера 2	Кластер 3	Відстань від центру Кластера 3	Кластер 4	Відстань від центру Кластера 4
Мальта	0.00	Люксембург	0,00112	Болгарія	0,01336	Данія	0,042913
		Австрія	0,001128	Чеська Республіка	0,01755	Бельгія	0,036344
X				Естонія	0,00283	Німеччина	0,036344
				Литва	0,01658	Нідерланди	0,022287
				Ірландія	0,03207		
				Іспанія	0,02328		
				Греція	0,01295		
				Франція	0,00856		
				Хорватія	0,01526		
				Італія	0,030607		
				Кіпр	0,02211		
				Латвія	0,01321		
				Угорщина	0,02281		X
				Польща	0,01875		
				Португалія	0,0559		
				Румунія	0,005273		
				Словенія	0,052734		
Словацька Республіка	0,01812						
Фінляндія	0,01284						
Швеція	0,01284						

Результати групування країн ЄС у однорідні кластери (групи) з позиції структури та обсягу виробництва енергії від RES, вказують на те, що аналіз абсолютної кількості енергії, не повністю описує фактичний стан цього явища. Таким чином, виправдано у подальших дослідженнях, розширити цей аналіз з врахуванням новітніх факторів. Це дозволить здійснити більш точну оцінку подібності країн ЄС у сфері виробництва відновлювальних джерел енергії.

Таблиця 4

Аналіз дисперсії для виробництва відновлюваної енергії

Змінна (енергія)	Між SS	df	Всередині SS	df	F	Значимість <i>p</i>
Гідроенергія	0,42497	3	0,06061	24	56,09	0
Гідротермальна	0,00001	3	0,00040	24	0,14	0,93657
Вітер	0,21123	3	0,03952	24	42,76	0
Сонце	0,22198	3	0,01372	24	129,4	0
Первинне тверде біопаливо	0,01827	3	0,00926	24	15,78	0,00001
Біогаз	0,00468	3	0,00575	24	6,51	0,00223
Відновлювані витрати на відновлювані комунальні витрати	0,00661	3	0,00787	24	6,72	0,00189
Рідке біопаливо	0	3	0,00001	24	0,16	0,92028

Аналіз значення F-статистики показав, що найважливішою груповою змінною для цього варіанту була сонячна енергія ($F = 129,4$). Енергія водню ($F = 42,76$) була другою значимою змінною групування, яка була найважливішою у двох попередніх варіантах. Таким чином, у цьому варіанті спостерігалось дещо зниження його значущості у групуванні країн в однорідні структури. Варто зазначити, що пріоритетна (головна) змінна групування в цьому варіанті аналізу зовсім інша в порівнянні з попередніми варіантами.

Проте найменш значуща змінна з точки зору віднесення країн до кластерів не змінилася, оскільки це була геотермальна енергія ($F = 0,14$).

Аналіз результатів показує, що поділ країн на однорідні кластери за структурою та обсягом виробництва енергії з RES на 1 кв. км суттєво відрізнявся від отриманих раніше розподілів.

У кластері 1 Мальта була країною з найменшою площею серед усіх проаналізованих країн (а також найменшою кількістю жителів). Серед усіх країн ЄС це країна, де найбільша кількість відновлюваної енергії виробляється із сонячної енергії (тобто змінна пріоритетного групування). Мальта також є країною, де виробництво енергії з RES є найнижчим.

Кластер 2 створили Люксембург та Австрія. Хоча ці країни суттєво відрізняються за площею, структура та обсяг енергії, виробленої з RES на територію цих країн, виявилися дуже схожими.

Аналіз виявив, що близько 20 країн ЄС виявили схожість за структурою та обсягом виробництва енергії з RES на площу. Ці країни утворюють кластер 3. Водночас, завдяки своїй чисельності, цей кластер має найбільшу внутрішню різноманітність.

На рис. 8 показано середні структура та обсяг виробництва енергії з відновлюваних джерел енергії по відношенню до площі країн для кожного кластера.

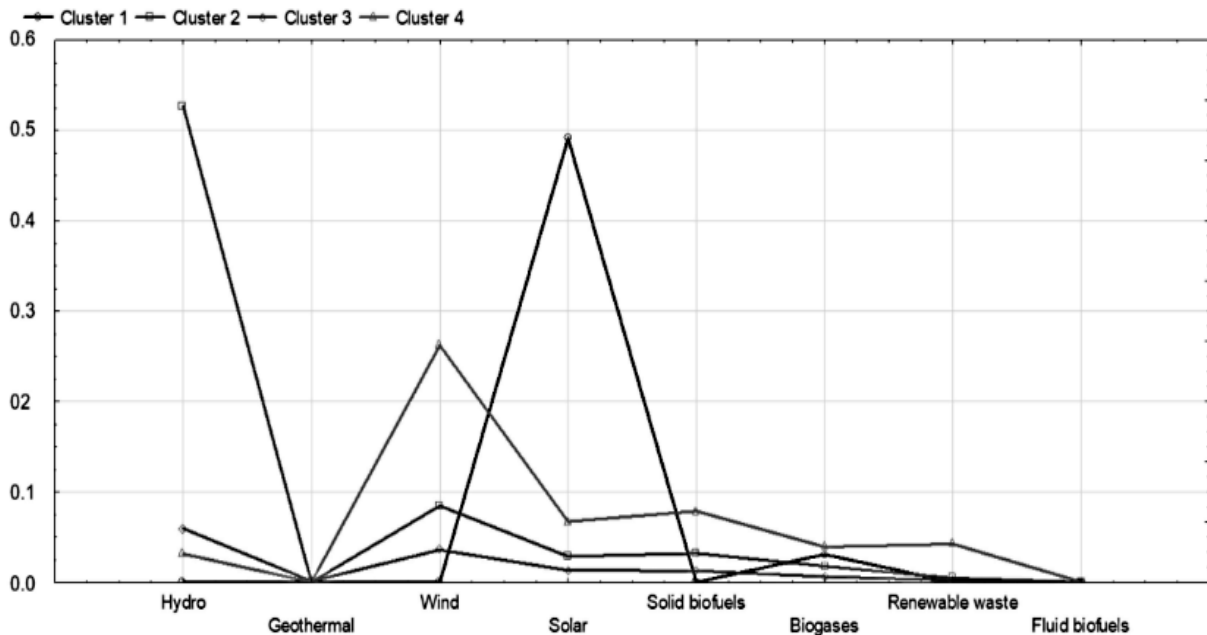


Рис. 8. Середні значення виробництва енергії від відновлюваних джерел енергії по відношенню до площі окремих країн для окремих кластерів

З метою розробки технологій, що пов'язані з відновлюваними джерелами енергії, слід використовувати досвід країн, які мають досягнення та досвід у певній місцевості. Однак вартість відновлюваних джерел енергії може змінюватися –

залежить від природніх умов окремої країни. Управлінські рішення, які успішно реалізуються у країнах з високим рівнем сонячного світла, не будуть працювати у країнах з низьким рівнем.

Економічні та демографічні потенціали кожної країни також мають вирішальне значення. Отримання енергії від RES вартісне, та вимагає значних інвестицій. Громадська згода на ці інвестиції є ключовим фактором у рішеннях стосовно запровадження технологій енергозбереження на основі відновлювальних джерел енергії.

Результати вказують на велику різноманітність джерел, з яких отримуються відновлювальна енергія в країнах ЄС. Це пов'язано з географічним розташуванням країн, фінансовими можливостями, традиціями, а також економічним потенціалом та соціальним усвідомленням. В цій галузі існують великі можливості для співпраці та обміну досвідом між окремими країнами, які повинні призвести до більш повного та ефективного використання окремих відновлюваних джерел енергії.

Використання таксономічних методів для аналізу структури та обсягу виробництва енергії від RES у окремих країн ЄС стосовно нових критеріїв, які враховують специфіку цих країн, дозволяє отримати аналітичну базу для прийняття ефективних управлінських рішень. Результати, безсумнівно, підтримують оцінку поточного стану відновлюваної енергії в ЄС та є джерелом нових знань, які можуть бути використані для поліпшення стану навколишнього середовища.

Список використаних джерел

1. Бобров Є. А. Поточний стан розвитку відновлювальних джерел енергії в країнах ЄС. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 1(57). С. 32-38.
2. Дороніна І. І. Трансформація енергетичного сектору ЄС та України: відновлювальні джерела енергії. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2019. № 4. С. 122-129.
3. Зябіна Є. А., Люльов О. В., Пімоненко Т. В. Розвиток зеленої енергетики як шлях до енергетичної незалежності національної економіки: досвід країн ЄС. *Науковий вісник Полісся*. 2019. № 3(19). С. 39-48.
4. Кубарова В. А. Перспективи розвитку альтернативних джерел енергії: досвід ЄС та України. *Україна і світ: перспективи та стратегії розвитку: електронний збірник наукових праць*. 2018. № 1(6). С. 218-229. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/37737> (дата звернення: 26.03.2022).

5. Миколюк О.А. Стан та розвиток відновлюваних джерел енергії. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №1. С. 174-183.
6. Бамбіндра Д. І., Костюк В. О. Європейський досвід диверсифікації джерел енергетичних ресурсів. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 69-72.
7. Бабина О. М. Світовий досвід розвитку альтернативних джерел енергії. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 6(111). С. 15-19.
8. Пархомець М. К., Пуцентейло П. Р., Уніят Л. М. Активізація використання відновлюваних джерел енергії – об’єктивна необхідність поліпшення ресурсозбереження та підвищення конкурентоспроможності виробництва продукції аграрного сектору України. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5-6. С. 122-132.
9. Тарлопов І. О. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів промислових підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 33-37.
10. Тарлопов І. О. Статистичне оцінювання інвестиційного співробітництва між Україною та країнами ЄС. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2(103). С. 91-96.
11. Тарлопов І. О. Соціальна статистика послуг системи охорони здоров’я: виклики пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9405> (дата звернення: 26.03.2022).
12. Energy. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/664e7979-229e-%204326-b7e5-cbf4c51545ed> (дата звернення: 26.03.2022).
13. EU overachieves 2020 renewable energy target. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20220119-1> (дата звернення: 26.03.2022).
14. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/research/energy/index.cfm?pg=funding> (дата звернення: 26.03.2022).
15. European Investment Bank (EIB). URL: <http://www.eib.org/en/index.htm> (дата звернення: 26.03.2022).
16. Third Report on the State of the Energy Union. URL: <https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/third-report-state-energy-unionen.pdf> (дата звернення: 26.03.2022).
17. Renewable Energy Prospects for the European Union. URL: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2018/Jan/IRENAREmapEUpreview_2018.pdf (дата звернення: 26.03.2022).
18. Uropean energy innovation (2018). URL: <http://www.europeanenergyinnovation.eu/OnlinePublication/Autumn2018/index.html> (дата звернення: 26.03.2022).
19. Wind energy in Europe – 2020 Statistics and the outlook for 2021-2025. URL: https://s1.eestatic.com/2021/02/24/actualidad/210224_windeurope_combined_2020_stats.pdf (дата звернення: 26.03.2022).
20. European Wind Energy Association. Wind energy scenarios for 2020. A report by the European Wind Energy Association. URL: <https://www.ewea.org/fileadmin/files/library/publications/scenarios/EWEA-Wind-energy-scenarios-2020.pdf> (дата звернення: 26.03.2022).
21. 12 Insights on Germany’s Energiewende. Agora Energiewende. URL: https://static.agora-energiewende.de/fileadmin/Projekte/2012/12-Thesen/Agora_12_Insights_on_Germanys_Energiewende_web.pdf (дата звернення: 26.03.2022).
22. Renewables 2018 Global Status Report. URL: <https://www.ren21.net/wp-content/uploads/2019/08/Full-Report-2018.pdf> (дата звернення: 26.03.2022).

АНОТАЦІЇ

УДК 358

Рецензент:
Зинченко О.,
д-р екон. наук, професор
кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

О. Байлова

ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ «БАНК-СУБ'ЄКТ ПІДПРИЄМНИЦТВА»

Автором розглядаються проблеми фінансового менеджменту в системі «банк-суб'єкт підприємництва» на основі проектної форми організації діяльності з метою досягнення високоефективної взаємодії банку та суб'єкта підприємництва. Проектно-орієнтований підхід до вирішення проблем суб'єктів підприємництва включає адміністрування проекту. Він дозволить також об'єднати знання та кваліфікацію спеціалістів підрозділів банку та професійну кваліфікацію спеціалістів у галузі фінансового менеджменту, а також засоби адміністрування проекту. Організаційна побудова технології управління фінансами в системі «банк-суб'єкт підприємництва» вимагає системного підходу, який враховував би взаємозв'язок методів його реалізації, а також цільової та функціональної підсистем банку.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, банк, суб'єкт підприємництва, проектний підхід.

The author considers the problems of financial management in the system «bank-entrepreneurial entity» on the basis of the project form of organization of activities in order to achieve highly effective interaction between the bank and the business entity. The project-oriented approach to solving the problems of business entities includes project administration. The project approach also allows to consolidate the knowledge and qualifications of the specialists in the financial management of the bank and the professional qualifications of the specialists in the financial management department, as well as to arrange the administration of the project. Organizational construction of financial management technology in the system «bank-subject of entrepreneurship» requires a systematic approach, taking into account the relationship of methods of its implementation, as well as the target and functional subsystems of the bank.

Keywords: financial management, bank, entrepreneurial entity, project approach.

Рецензент:
Могилова А.,
д-р екон. наук, професор, професор
кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

О. Бобирь

ОБГРУНТУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОШОВОЇ ПАРАДИГМИ В НАПРЯМКУ КОНЦЕПЦІЇ ГЕЗЕЛІВСЬКИХ ГРОШЕЙ З МЕТОЮ ЗНЕШКОДЖЕННЯ РИЗИКІВ

Автором розглянуто і проаналізовано концепцію старіючих грошей, запропоновану Сільвіо Гезелем, за допомогою яких в майбутньому можна буде досягти ефективного розвитку економіки і соціального добробуту, мінімізувавши існуючі ризики і направити розвиток економіки в напрямку природного подолання криз.

Ключові слова: гезелівські вільні гроші, економічне диво, старіючі гроші, мінімізація ризиків, природний економічний порядок, шаймуратики.

The author considers and analyzes the concept of aging money, proposed by Silvio Gezel, which will help in the future to achieve effective economic development and social welfare, minimizing existing risks and direct economic development towards natural crisis management.

Keywords: Hezel free money, economic miracle, aging money, risk minimization, natural economic order, shaymuratyky.

Т. Гринько, Т. Гвініашвілі

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

У розділі проведено аналіз особливостей застосування інноваційних методів управління персоналом, узагальнено та систематизовано наукові підходи до підбору персоналу, його мотивації. Досліджено основні інструменти управління діловою кар'єрою, сучасні методи навчання, які базуються на персонал-технологіях; доведено, що персонал є рушійною силою вирішення проблем економічного розвитку суб'єктів підприємництва та їх ефективного функціонування; розроблено практичні рекомендації щодо використання сучасних методів управління персоналом в умовах динамічного бізнес-середовища. Проведено аналіз сучасних методів підбору персоналу на підприємствах, визначено основні проблеми, що виникають на етапах підбору кандидатів на посаду та запропоновано основні шляхи їх запобігання в залежності від методів інтерв'ювання. На основі аналізу та узагальнення основних моделей навчання дорослих сформовано практичні рекомендації щодо розробки

системи навчання співробітників на основі персонал-технологій. За результатами дослідження сучасних концепцій оцінювання ефективності діяльності персоналу підприємства, сформовано систему показників оцінки діяльності персоналу, що враховує основні фінансові показники, показники ефективності витрат на навчання та соціальні заходи, а також показники ефективності використання персоналу. На основі дослідження широкого спектру видів та методів мотивування персоналу, а також змін, що відбулися у сутності системи винагород працівників внаслідок модифікації форм та підходів до винагороди працівників, встановлено особливості, основні завдання та елементи системи винагороди персоналу на сучасних вітчизняних підприємницьких структурах. В роботі розроблено методичний підхід до управління професійною кар'єрою, відповідно до якого процес управління професійною кар'єрою являє собою реалізацію послідовних етапів з використанням методів управління, що чітко відповідатимуть конкретному етапу формування та розвитку професійної кар'єри та методичний інструментарій, який притаманний виключно одному конкретному етапу, що пов'язано як з особливостями самого етапу, так і з характеристикою управлінського процесу.

Ключові слова: персонал, управління, навчання персоналу, оцінка діяльності персоналу, система винагороди персоналу, набір персоналу, управління професійною кар'єрою.

The section analyzes the peculiarities of the application of personnel management innovative methods, summarizes and systematizes scientific approaches to personnel selection, its motivation. The main tools of business career management, modern teaching methods based on personnel technologies are studied; it is proved that the staff is the driving force of solving the problems of economic development of business entities and their effective functioning; practical recommendations for the use of modern methods of personnel management in a dynamic business environment are developed. An analysis of modern methods of recruitment at enterprises was held, the main problems that arise during the stages of candidates selection for the position were identified and the main ways to prevent them, depending on the methods of interviewing were suggested. Based on the analysis and generalization of the adult education main models, practical recommendations for the development of employee training system based on personnel technology have been formed. According to the results of the study of modern concepts of evaluating the enterprise personnel efficiency, a system of indicators for evaluating the performance of personnel was formed, taking into account the main financial indicators, efficiency indicators of training and social activities, as well as indicators of staff use efficiency. Based on a study of a wide range of types and methods of staff motivation, as well as changes in the nature of employee remuneration due to modifications of forms and approaches to employee remuneration, there were identified features, objectives and elements of remuneration in modern domestic business structures. The methodical approach to professional career management is developed in the work, according to which the process of professional career management is the implementation of successive stages using management methods, that will clearly correspond to a specific stage of formation and development of professional career and methodological tools, which is inherent only in one specific stage, which is associated with both the features of the stage and the characteristics of the management process.

Keywords: personnel, management, personnel training, staff performance evaluation, staff remuneration system, recruitment, professional career management.

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Перехід суспільства до нового економічного статусу, пов'язаному з загальною цифровою трансформацією економіки, вимагає нових підходів в управлінні підприємств, компаніями підприємницької діяльності, а отже є викликом для власників та топ-менеджменту підприємницької галузі. У даному розділі розглянуто проблеми адаптації процесів цифрової трансформації у підприємницькому середовищі та дослідження теоретико-методологічного положення формування та впровадження інструментарію цифрових технологій у практиці підприємницьких структур. В дослідженні автором обґрунтовані використання моделей еволюції становлення цифрової економіки; процесу цифрових трансформацій економічних суб'єктів підприємницької галузі. Розроблені: концепт-класифікація факторів, які забезпечують цифрову трансформацію у галузі підприємницької діяльності; ключові чинники супутні цифрової трансформації бізнесу. Запропоновані модель компанії підприємницької галузі в умовах цифровізації, а також функціональний зміст організаційних структур для цифрового переходу підприємницької діяльності. Обумовлені підходи для реалізації процесів цифрової трансформації бізнесу підприємницької діяльності.

Ключові слова: цифрова трансформація економіки, галузь підприємницької діяльності, концепт-модель цифрової економіки, інструментарій цифрових технологій, концепції партнерських взаємовідносин та маркетингової взаємодії.

The society transition to a new economic status related to the overall digital transformation of the economy requires new approaches in enterprise management, business companies and therefore is a challenge for business owners and top management. This section discusses the digital transformation adaptation processes problems in the business environment and research of the theoretical and methodological position of the formation and implementation of digital technology tools in the business structures practice. In this research the author substantiates the use of the digital economy evolution models; the process of economic entities digital transformation in the business sector. Developed: the factors concept-classification that provide digital transformation in the entrepreneurial activity field; the key factors which are accompanying the digital business transformation. The model of the business industry company in the digitalization conditions and the organizational structures functional content for the business digital transition is offered. The approaches for digital transformation processes realization of business activity are conditioned.

Keywords: digital transformation of the economy, entrepreneurial activity field, digital economy concept model, digital technology tools, partnerships relation and marketing interaction concepts.

ПІСЛЯВОЄННА ПЕРЕБУДОВА ЕНЕРГЕТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Функціонування нещодавно створеного в Україні енергетичного ринку показало його неспроможність у частині саморегулювання в сфері ціноутворення тарифів на газ і електроенергію, що практично поставили економіку України на коліна через високі ціни на газ взимку 2020-2021 року та на електроенергію на передодні 2022 року. Це потребує аналізу і визначення напрямків перебудови енергоринку України з метою його вдосконалення в процесі післявоєнного відновлення економіки країни, чому й присвячена дана стаття. За створеними механізмами ціноутворення на внутрішньодобовому ринку (ВДР) та на ринку «на добу наперед» (РДН) відбуваються такі коливання вартості електроенергії, які ставлять у вкрай не вигідне становище то покупців – при надвисокій її ціні, то самих виробників електроенергії – при її низькій вартості. Замість створення умов взаємовигідного співробітництва виробників, трейдерів і споживачів енергоринку України стає майданчиком найгостріших протиріч серед учасників ринку, які вирішуються множинними рішеннями ринкових операторів та навіть держави. При цьому найменші втрати несуть побутові споживачі, зокрема, населення, які розраховуються за електроенергію за твердими тарифами, встановленими державою, а також постачальники електроенергії з відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), оскільки отримують сплату за неї за твердими «зеленими» тарифами. І навпаки, найбільші втрати несуть виробники, що закупають вугільне паливо зі сторони за ринковими розцінками у періоди зниження цін на електроенергію на ринках РДН та ВДР та непобутові споживачі, що сплачують за електроенергію за ринковими цінами в період їхнього зростання.

Виявляється, що в умовах діючого енергоринку в найбільш вигірній позиції опинилася вертикально-інтегрована компанія ТОВ «ДТЕК», що має в своєму складі вугільні шахти для забезпечення власним вугіллям діяльності теплових електростанцій (ТЕС), самі теплові електростанції (ТЕС) та електростанції з відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Маючи можливості компенсації будь-яких втрат корпорація займає монополіне становище на енергоринку, яке не дає можливості створення рівних умов для інших його учасників.

На газовому ринку в подібному монополіному становищі функціонує корпорація «Group DF», що володіє 70% компаній у сфері газопостачання, що нищить саму можливість започаткування конкуренції та створює умови змагання компаній за найвищі ціни на газ та послуги з його постачання.

Отже, для вирівнювання умов участі на ринку електроенергетики різних економічних суб'єктів і подолання нерівноправних переваг монополістів необхідно провести анбадлінг власності монополістичної корпорації ТОВ «ДТЕК», розділивши її на суб'єкти видобутку

вугілля, теплової генерації та вироблення електроенергії з відновлювальних джерел енергії (ВДЄ). На газовому ринку України з метою ліквідації переваг в ціноутворенні вартості газу в сфері його розподілу й постачання необхідно провести анбандлінг власності монополістичної корпорації «Group DF» шляхом передачі не менше 60% газорозподільчих компаній у власність громад.

Ключові слова: енергетичний ринок України, внутрішньодобовий ринок, ринок на добу наперед, ціноутворення, тарифи на газ і електроенергію, монополізм, анбандлінг власності

The functioning of the energy market created in Ukraine showed its failure in self-regulation in the field of pricing gas and electricity tariffs, which brought the Ukrainian economy to its knees due to high gas prices in the winter of 2020-2021 and electricity on the eve of 2022. This requires analysis and determination of directions for restructuring the Ukrainian energy market in order to improve it in the process of post-war economic recovery, which is the subject of this article. According to the created pricing mechanisms in the intraday market (VDR) and in the day ahead market (RDN), such fluctuations in the cost of electricity occur that are unprofitable both for buyers with its high price, and for the electricity producers themselves with its low cost. Instead of creating conditions for mutually beneficial cooperation between producers, traders and consumers, the energy market of Ukraine is a platform for contradictions among market participants, which are resolved by decisions of market operators and even the state. In such conditions win household consumers, in particular, the population, who pay for electricity at fixed tariffs set by the state, as well as electricity suppliers from renewable energy sources, since they receive payment for it at fixed «green» tariffs. Conversely, the greatest losses are incurred by producers who buy coal from outside at market prices during periods of lower electricity prices in the RDN and VDR markets, as well as non-residential consumers who pay for electricity at market prices.

It turns out that in the conditions of the current energy market, «DTEK» LLC turned out to be in the most advantageous position, which has coal mines to provide its own coal for the operation of thermal power plants, thermal power plants themselves and plants based on renewable energy sources. Having the ability to compensate for any losses, the corporation occupies a monopoly position in the energy market, which does not make it possible to create equal conditions for other participants.

In the gas market, the «Group DF» corporation operates in a similar monopoly position, owning 70% of companies in the field of gas supply, which destroys the very possibility of competition and creates conditions for companies to raise prices for gas and gas supply services.

Therefore, in order to equalize the conditions for participation in the electricity market of different economic entities and overcome the unequal advantages of monopolists, it is necessary to unbundle the property of the monopoly corporation «DTEK» LLC, dividing it into the subjects

for coal mining, thermal generation and electricity generation from renewable energy sources. On the gas market of Ukraine, in order to eliminate the advantages in pricing the cost of gas in the field of its distribution, it is necessary to unbundle the property of the monopoly corporation «Group DF» by transferring at least 60% of its companies to communal ownership.

Keywords: Ukrainian energy market, intraday market, day-ahead market, pricing, gas and electricity tariffs, monopoly, property unbundling.

УДК 368

Рецензент:
Вініченко І.,
д-р екон. наук, професор,
зав. кафедри економіки Дніпровського державного
аграрно-економічного університету, Україна

Д. Коноплянко

МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Автором проаналізовано та досліджено стратегічне управління як шлях досягнення ефективного рівня розвитку вітчизняних підприємницьких структур. Розглянуто механізм формування та реалізації стратегії розвитку підприємницьких структур. Запропоновані шляхи вдосконалення механізму формування стратегії розвитку вітчизняних підприємницьких структур.

Ключові слова: стратегія, стратегічний розвиток, ринкові відносини, споживання, система виробництва.

The author analyzes and researches strategic management as a way to achieve an effective level of development of domestic business structures. The mechanism of formation and realization of strategy of development of business structures is considered. The ways of improvement of the mechanism of formation of strategy of development of domestic business structures are offered.

Keywords: strategy, strategic development, market relations, consumption, production system.

Рецензент:
Джусов О.,
д-р екон. наук, доцент,
професор кафедри маркетингу та
міжнародного менеджменту
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

О. Крупський, Ю. Стасюк

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

В роботі визначено особливості антикризового управління розвитком діяльності суб'єктів підприємництва медичної галузі, яке передбачає застосування комплексу змін задля поширення охоплення населення медичними послугами.

Зазначено, що для забезпечення якості медичного обслуговування процес прийняття управлінських рішень в медичній сфері має базуватися на результатах вибіркового дослідження загальних та поодиноких потреб основних груп споживачів медичних послуг й рівня забезпечення якості медичного обслуговування суб'єктами підприємництва сфери охорони здоров'я. Формування інструментів для моніторингу показників і значень даних, які необхідні для оцінки повноти охоплення медичними послугами, заходів щодо запобігання фінансовим ризикам та глибини впливу на здоров'я споживачів, має забезпечити інформаційно-аналітичне підґрунтя антикризового управління розвитком суб'єктів підприємництва у сфері охорони здоров'я.

Як основні джерела подолання кризового стану та зростання ефективності діяльності суб'єктів підприємництва в сфері охорони здоров'я запропоновано використовувати інноваційний, фінансовий, професійно-кваліфікаційний, ресурсний та інформаційний потенціали. В рамках формування механізму антикризового управління суб'єктів підприємництва медичної галузі запропоновано використання моніторингу, який дозволяє визначати ефективні довгострокові плани медичного впливу, контролювати стан споживачів медичних послуг та ефективність медичної практики, використовуючи економічні оцінки та розроблену стратегію забезпечення якості медичного обслуговування.

Ключові слова: антикризове управління розвитком, сфера охорони здоров'я, медичне обслуговування, суб'єкти підприємницької діяльності

The work identifies the peculiarities of anti-crisis management of the development of activities of the business entities of the medical industry, which involves the use of a set of changes for the expansion of the population with medical services.

It is stated that to ensure the quality of medical services the process of making management decisions in the medical sphere should be based on the results of analysis, monitoring, control and assessment of the general needs of health care consumers and the level of quality assurance of medical services by health care business entities. Formation of tools for monitoring the values of indicators and data needed for quantitative assessment of the completeness of medical services, Measures of protection against financial risks and the depth of the impact on the health of consumers is to provide information and analytical support for anti-crisis management of the development of business activities of enterprises in the field of health care.

It is suggested to use financial, innovation, resource, professional-qualification, information potentials as the main sources of solving the crisis state and increasing the efficiency of activity of enterprises in the field of health care. As part of the formation of mechanisms of anti-crisis management of the enterprises of the medical sphere is proposed monitoring, which allows to specify an effective long term plan of medical influence, To monitor the status of service users and the efficiency of medical practice using economic evaluations and in accordance with the technical and economic basis of the strategy to ensure the quality of medical services.

Keywords: anti-crisis development management, healthcare, medical care, business entities

УДК 358

Рецензент:
Колосов А.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту
Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка, Україна

С. Кучеренко

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Проблема вдосконалення управління діяльністю торгівельних підприємств останнім часом все більш актуалізується у напрямку розвитку й поширення процесів цифровізації, які все переходять зі статусу інноваційних у практику повсякденної діяльності. При цьому цифровізація, яка спочатку сприймалася виключно як форма електронної торгівлі, швидко перетворюється з одного з напрямків удосконалення управлінської і господарської діяльності в загальний потік розвитку торгівельних підприємств у цілому. У зв'язку із швидким розширюванням сфери цифровізації, особливо, у торгівельній діяльності, стає зрозумілим, що звичайний, раніше застосований підхід до цифровізації окремих операцій та робіт перестає бути

ефективним, оскільки відбуваються втрати ефективності на всіх стиках оцифрованих і звичайних «ручних» процесів. Це загострило увагу до стратегії і тактики цифровізації, висунувши на порядок денний проблему дослідження і вирішення комплексного підходу до цифровізації не окремих операцій і робіт, а цілих бізнес-процесів, які, завершені в оцифрованому вигляді, були би здатні компонуватися з іншими оцифрованими бізнес-процесами аж до повної цифровізації бізнес-процесів і процесів управління діяльністю торговельного підприємства, що й є темою даної статті. У статті на основі аналізу суті звичайної електронізації визначено підстави цифровізації як якісно нового етапу розвитку бізнес-процесів торговельних підприємств, враховуючи наступні підстави: 1) електронізація як матеріальна основа цифровізації веде до економії, оскільки вивільнює з процесів будь-якої діяльності людину, вартість праці якої постійно зростає, тоді як вартість електронних засобів, навпаки, стає все дешевшою; 2) зростання капітальних витрат в покращення управління відносно зменшується паралельно тому, як розвиваються хмарні технології збереження, обробки і використання інформації; 3) не лише здешевлення оцифрованих бізнес-процесів сприяє їх розповсюдженню, але й розуміння того, що цифровізація веде до більш суттєвих добутоків за рахунок більшої зручності бізнес-процесів, покращення культури праці всередині суб'єктів діяльності, а також ззовні, у сфері обслуговування клієнтів; 4) цифровізація веде до інклюзивної участі суспільства, як сукупності надавачів послуг і їхніх отримувачів, у єдиному процесі здійснення торговельної діяльності, підвищуючи мобільність і універсальність її результатів. Відмінними ознаками торговельних підприємств, які використовують цифрові технології, є поступове підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів, розвиток електронного внутрішнього документообороту, використання електронних сховищ та баз даних, удосконалення корпоративної соціальної мережі.

Ключові слова: торговельне підприємство, бізнес-процес, удосконалення, управління, електронна торгівля, цифровізація управлінської та господарської діяльності

Improving the management of commercial enterprises in recent years is increasingly moving in the direction of development and dissemination of digitalization, which is moving from the status of the innovation process to everyday activities. Digitalization, which was originally perceived as a form of e-commerce, is rapidly transforming from one of the areas of improving management and economic activities in the general flow of development of commercial enterprises as a whole. Due to the rapid expansion of digitalization, especially in trade, it becomes clear that the usual approach to the digitization of individual operations is no longer effective, as there is a loss of efficiency at the junction of digitized and conventional «manual» processes. This has sharpened attention to the strategy and tactics of digitalization, putting on the agenda the problem of research and solving a comprehensive approach to digitalization not individual operations and works, but entire business processes. They are completed in digital form until the full digitalization of the management of the trading company, which is the subject of this article. The article, based on the analysis of the essence of conventional electronization, identifies the basis of digitalization as a qualitatively new stage in the development of business processes of commercial enterprises, taking into account the following

grounds: 1) because it frees a person from the processes of any activity; 2) the growth of capital expenditures in improving management is relatively reduced in parallel with the development of cloud technologies for storage, processing and use of information; 3) not only the reduction of the cost of digital business processes contributes to their spread, but also the understanding that digitalization leads to more significant results through greater convenience of business processes, improving the culture of work; 4) digitalization leads to the inclusive participation of society, as a set of service providers and their recipients, in a single process of trade, increasing the mobility and universality of its results. Distinctive features of commercial enterprises that use digital technologies are the gradual development of business process automation, improvement of electronic internal document management, use of electronic repositories and databases, improvement of corporate social network.

Keywords: trade enterprise, business process, improvement, management, e-commerce, digitalization of management and economic activity

УДК 368 (466)

Рецензент:
Шевцова О.,
д-р екон. наук, професор, професор
кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна

О. Левкович

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ УКРАЇНИ

Автором розглянуто сутність кредитної політики банків, окреслені проблеми її формування та запропоновані основні напрями удосконалення. Найважливішим суб'єктом фінансового ринку, завдяки якому відбувається формування фінансово-кредитних відносин виступає банківська система, головним завданням якої виступає ефективно та доцільно сформована кредитна політика, яка характеризує основні аспекти та засади запровадження в банку кредитної діяльності та допомагає визначити першочергові керунки кредитування. В роботі зазначено, що кредитну політику комерційного банку необхідно розглядати як компоненту стратегічної і тактичної політики НБУ та уряду. Запропоновані основні керунки щодо удосконалення кредитної політики банків задля поліпшення ефективності їх діяльності загалом. В сучасних умовах функціонування та розвитку банківської системи в країні, важливе місце посідає створення ефективної банківської кредитної політики. Оскільки, якщо кредитна політика банку ефективна, то відповідно

знижується банківський ризик і відбувається приріст прибутку банку, навіть в кризових умовах розвитку економіки.

Ключові слова: кредитна політика банку, комерційний банк, удосконалення, підвищення ефективності кредитний ризик, фінансові проблеми, стратегія розвитку, кредитування, ресурси банку.

The author considers the essence of banks' credit policy, outlines the problems of its formation and proposes the main directions of improvement. The most important subject of the financial market, through which the formation of financial and credit relations is the banking system, the main task of which is effective and appropriate credit policy, which characterizes the basic aspects and principles of lending in the bank and helps determine priority lending. The paper notes that the credit policy of a commercial bank should be considered as a component of the strategic and tactical policy of the NBU and the government. The main directions for improving the credit policy of banks in order to improve the efficiency of their activities in general are proposed. In modern conditions of functioning and development of the banking system in the country, an important place is occupied by the creation of an effective banking credit policy. Because, if the bank's credit policy is effective, then the banking risk is reduced and there is an increase in bank profits, even in a crisis of economic development

Keywords: credit policy of the bank, commercial bank, improvement, efficiency, credit risk, financial problems, development strategy, lending, bank resources.

УДК 338.366

В. Македон

ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНІ СКЛАДОВІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ І ТРАНСФОРМАЦІЙ

Визначено концептуальний підхід до розвитку соціальної відповідальності міжнародного бізнесу, шляхи реалізації якого спрямовані на розробку методичних основ адаптації міжнародних стандартів соціальної відповідальності, механізму формування інформаційного забезпечення соціальної відповідальності бізнесу та взаємозв'язку показників економічної і соціальної звітності. Сформовано методичний підхід до реалізації положень міжнародних стандартів соціальної відповідальності на основі послідовних дій по формуванню: 1) пріоритетів розвитку бізнесу; 2) взаємозв'язку показників економічної і соціальної звітності. Запропоновано інструменти формування інформаційного забезпечення соціальної відповідальності бізнесу, в основу формування якого покладено організаційний і технічний компоненти, що

дозволяє підвищити якість інформаційного забезпечення соціальної відповідальності, оптимізувати процес формування інформації про соціальну відповідальність для зацікавлених сторін.

Ключові слова: соціальна відповідальність міжнародного бізнесу, концепція корпоративної соціальної відповідальності, бізнес-структура, соціальна напруженість, соціально-економічна рівновага.

The conceptual approach to the development of social responsibility of international business is defined, the ways of its realization are directed on development of methodical bases of adaptation of international standards of social responsibility, the mechanism of formation of information support of social responsibility of business and interrelation of indicators of economic and social reporting. The methodical approach to realization of provisions of the international standards of social responsibility on the basis of consecutive actions on formation is formed: 1) priorities of business development; 2) the relationship of indicators of economic and social reporting. The tools of formation of information support of social responsibility of business are offered, which basis is based on organizational and technical components, which allows to improve the quality of information support of social responsibility, to optimize the process of forming information about social responsibility for stakeholders.

Keywords: social responsibility of international business, concept of corporate social responsibility, business structure, social tension, socio-economic balance.

УДК 368

Рецензент:
Горовий Д.,
д-р екон. наук, професор,
заступник директора ННІ міжнародної освіти НТУ
Харківський політехнічний інститут, Україна

І. Максютенко

ОСОБЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Досліджено основні тенденції розвитку цифрових технологій в Україні, визначено особливості подальшого розвитку економіки України з урахуванням воєнного стану країни, виділено основні перспективні тенденції розвитку ринку цифрової зайнятості, визначено основні пріоритетні затребувані професії з економіки країни, зазначені особливості підготовки фахівців в сучасних умовах.

Ключові слова: цифрова економіка, цифрова зайнятість, цифровий ринок робочої сили, навички майбутніх фахівців, фріланс, аутсорсинг персоналу.

The main trends in the development of digital technologies in Ukraine are studied, the features of further development of Ukraine's economy taking into account the martial law of the country are identified, the main promising trends in the digital employment market are identified, the main priority professions in the country's economy

Keywords: digital economy, digital employment, digital labor market, skills of future specialists, freelance, staff outsourcing.

УДК 331.77(477)

Рецензент:
Вініченко І.,
д-р екон. наук, професор,
зав. кафедри економіки Дніпровського державного
аграрно-економічного університету, Україна

Т. Олійник

УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ПЕРСОНАЛОМ ТА КОНФЛІКТАМИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Автором досліджено значення управління у сфері охорони здоров'я, визначено підходи до становлення та розвитку управління персоналом медичних установ, використовуючи нормативно-законодавчі положення та власні дослідження щодо управління персоналом, природу виникнення конфліктних ситуацій між суб'єктами управління. Запропоновано управління персоналом визначати як функцію управління та як стратегічний план, який сприятиме формуванню та реалізації інституційних стратегій у сфері охорони здоров'я з постійним пошуком шляхів підвищення ефективності діяльності медичних закладів. Досягненням цьому є впровадження прогресивних форм організації праці, більш раціонального використання наявних трудових ресурсів, ефективного управління конфліктами у сфері охорони здоров'я.

Ключові слова: управління, медичні установи, конфлікт, персонал, конкуренція, медичні послуги, підготовка кадрів.

The author studies the importance of management in the field of health care, identifies approaches to the formation and development of personnel management of medical institutions, using regulations and their own research on personnel management, the nature of conflicts between management entities. It is proposed to define personnel management as a function of management and as a strategic plan that will promote the formation and implementation of institutional strategies in the field of health with the constant search for ways to improve the

efficiency of medical institutions. The achievement of this is the introduction of progressive forms of labor organization, more rational use of available labor resources, effective management of conflicts in the field of health care.

Keywords: management, medical institutions, conflict, staff, competition, medical services, training.

УДК 658.338

Рецензент:
Паршин Ю.,
д-р екон. наук, професор, професор
кафедри фінансових та стратегічних розслідувань
Дніпропетровського державного університету
внутрішніх справ, Україна

Т. Остапенко, О. Кубецька, О. Сидоров

УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ БІЗНЕС-СТРУКТУР В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті розглянуто питання ролі основних засобів, що є ключовим ресурсом діяльності будь-якої фірми (організації, підприємства). Мета статті полягає в розробці методичного супроводу щодо підвищення ефективності використання основних засобів; у розробці практичних кроків для повноцінного захисту майна (основних засобів), за умови зупинки виробництва або здійснення вибору «подальша діяльність (безперебійне виробництво)». Розглянуті найбільш застосовувані шляхи підвищення ефективності використання основних фондів. Узагальнено окремі шляхи (заходи) підвищення ефективності використання основних засобів підприємства з позиції механізму їх застосування (впровадження), позитивних ефектів. У статті розглянуто поділ шляхів підвищення ефективності використання основних засобів господарських структур (суб'єктів), на ті, що не передбачають здійснення капітальних вкладень (мають проводитися систематично, це забезпечить їх більш раціональне використання та забезпечить якісніше й ефективніше вироблення продукції) та ті, що потребують здійснення капітальних вкладень. Вибір шляхів підвищення ефективності використання основних фондів має враховувати завдання подальшого існування підприємства (тимчасове призупинення діяльності або безперебійна/подальша діяльність). Розглянуті основні процедури з консервації основних засобів (на прикладі машин торговельного призначення). Розглянуті основні зміни у бізнесі за умови здійснення релокації та консервації засобів.

Ключові слова: управління, основні засоби, вартість, консервація, релокація, ефективність використання, шляхи.

The article considers the role of fixed assets, which is a key resource of any firm (organization, enterprise). The purpose of the article is to develop methodological support to improve the efficiency of fixed assets; in the development of practical steps for the full protection of property (fixed assets), subject to the cessation of production or the choice of «further activities (uninterrupted production)». The most used ways to increase the efficiency of fixed assets are considered.

The article considers the division of ways to improve the efficiency of fixed assets of economic structures (entities) into those that do not involve capital investment (should be carried out systematically, it will ensure their more rational use and ensure better and more efficient production) and those require capital investment. The choice of ways to increase the efficiency of the use of fixed assets should take into account the task of continued existence of the enterprise (temporary suspension or uninterrupted / continued operation). The main procedures for the conservation of fixed assets (for example, commercial vehicles) are considered. The main changes in the business under the condition of relocation and conservation of funds are considered.

Keywords: management, fixed assets, cost, conservation, relocation, efficiency, ways.

УДК 316.33:141.319.8

Рецензент:
Іванов Р.,
д-р екон. наук, доцент,
завідувач кафедри економічної кібернетики,
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

Т. С. Павлова, Р. А. Павлов, А. Г. Лемберг

ПОЗИТИВНІ МОРАЛЬНІ ЕМОЦІЇ ТА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЕКОНОМІЧНИМИ АГЕНТАМИ

Авторами розглянуто особливості впливу моральних емоцій з позитивною валентністю на процес прийняття економічними агентами управлінських рішень в ситуаціях соціальних взаємодій. Обґрунтовано, що позитивні моральні емоції мають значення при виборі підприємцями моделі соціально-економічної поведінки, що дає змогу за допомогою механізмів винагороди та взаємності заохочувати та підтримувати реалізацію моральних та інших соціальних норм. Встановлено, що очікування появи емоції подяки або захоплення в оточуючих, і навіть переживання самим індивідом емоції шляхетності впливає на процес прийняття рішень в контексті того, що позитивні емоції

часто призводять до збільшення вигоди економічних агентів і пов'язані з рівнем їхнього добробуту.

Ключові слова: моральні емоції, шляхетність, подяка, захоплення, емпатія, суб'єкт підприємництва, управлінське рішення.

The authors consider the features of the moral emotions influence with positive valence on the management decision-making process by economic entities in social interactions. It is substantiated that positive moral emotions are essential when entrepreneurs choose the social and economic behavior model, which encourages and supports the implementation of ethical and other social norms through reward and reciprocity. It has been found that the expectation of emotions of gratitude or admiration in others and the individual's experience of emotions of nobility affects the decision-making process in the context that positive emotions often increase the benefits of economic entities and their well-being.

Keywords: moral emotions, nobility, gratitude, admiration, empathy, business entity, management decision.

УДК 339.9

Рецензент:
Македон В.,
д-р екон. наук, професор
кафедри міжнародної економіки і світових фінансів
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

О. Пашенко

СУЧАСНІ ТRENДИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ІНВЕСТУВАННЯ

Досліджено сутність поняття «інвестиції». Розглянуто класифікацію прямих іноземних інвестицій, які можуть здійснюватись у вигляді акціонерного капіталу, реінвестування прибутку, внутрішньокорпоративних кредитів, вкладень у нові проєкти та потужності, злиття та поглинання компаній, контрактних форм співробітництва. Структуровано види цінних паперів за трьома групами: пайові або акціонерні, боргові цінні папери та фінансові деривативи. Проаналізовано динаміку прямого іноземного та портфельного інвестування. Автором встановлено, що в останні роки ринки цінних паперів стрімко розвивалися, натомість, у динаміці прямого іноземного інвестування спостерігалися постійні коливання. Серед трендів розвитку міжнародного інвестування виділено посилення позицій країн, що розвиваються, як донорів та одержувачів ПІІ;

збільшення частки інвестування в акції порівняно із часткою боргових цінних паперів у структурі портфельних інвестицій.

Ключові слова: міжнародне інвестування, прямі іноземні інвестиції, портфельні інвестиції, акції, боргові цінні папери, деривативи.

The essence of the concept of «investment» was investigated. The classification of foreign direct investment, which can be carried out through equity capital, reinvestment of profits, intra-corporate loans, investments in greenfield projects and capacities, mergers and acquisitions of companies, contractual forms of cooperation, were considered. The types of securities were structured into three groups: share or equity, debt securities and financial derivatives. The dynamics of foreign direct and portfolio investment is analyzed. The author found that in recent years the securities markets have been developing rapidly, in the dynamics of foreign direct investment there have been constant fluctuations. Among the trends in the development of international investment, the strengthening of the positions of developing countries as donors and recipients of FDI and the increase in the share of investment in equities compared to the share of debt securities in the structure of portfolio investments were highlighted.

Keywords: international investment, foreign direct investment, portfolio investment, equity, debt securities, derivatives.

УДК 339.52

Рецензент:
Єлісеєва О.,
д-р екон. наук, професор
завідувач кафедри статистики,
обліку та економічної інформатики
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

І. Тарлопов

СТАТИСТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ОБСЯГУ ВИРОБНИЦТВА ЕНЕРГІЇ З ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ У КРАЇНАХ ЄС

Удосконалена методика стосовно оцінювання структури виробництва енергії від відновлювальних джерел енергії дозволяє врахувати додаткові фактори при розробці та реалізації нових кліматичних стратегій з урахуванням різноманітності енергетичного ринку в ЄС. Визначено, що результати дослідження можна використати для розвитку спільної енергетичної та кліматичної політики країн ЄС.

Ключові слова: відновлювальні джерела енергії, енергетичний ринок, кластер, виробництво, розвиток

An improved methodology with regard to the evaluation of the structure of energy production from renewable energy sources enables to account for complementary factors in the development and implementation of new climate strategies with the consideration for a diversity of energy market in the EU. It has been determined that the results of the study may be employed for the purpose of elaborating a common energy and climate policy of the EU countries.

Keywords: renewable energy sources, energy market, cluster, production, development

УДК 331.101

Рецензент:
Щетинін А.,
д-р екон. наук, професор, професор
кафедри банківської справи та фінансових послуг
Університету митної справи та фінансів, Україна

Л. Ульянова, Ю. Чайка

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР – ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

У статті обґрунтована послідовність етапів здійснення дослідження сутності та складу кадрового потенціалу. Проаналізована ступінь його відповідності виробничим потребам підприємницьких структур. Визначена необхідність оцінки втрат у кадровому потенціалі України в результаті війни, розпочатої Росією.

Ключові слова: демографічний потенціал, життєвий потенціал, кадровий потенціал, економічне населення, характер праці, зміст праці.

The article substantiates the sequence of stages of research on the nature and composition of human resources. The degree of its compliance with the production needs of business structures is analyzed. The need to assess the loss of human resources of Ukraine as a result of the war started by Russia has been identified.

Keywords: demographic potential, life potential, personnel potential, economic population, nature of work, content of work.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Байлова Олена	асистент, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Бобирь Ольга	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Гвініашвілі Тетяна	канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Гринько Тетяна	д-р екон. наук, професор, декан факультету економіки, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Дубницький Володимир	д-р екон. наук, професор, академік Академії економічних наук України, професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Колосов Андрій	д-р екон. наук, професор, <i>Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна</i>
Коноплянко Денис	аспірант, кафедри економіки підприємства та управління, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Крупський Олександр	канд. психол. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Кубецька Ольга	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри аналітичної економіки та менеджменту, <i>Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, Україна</i>
Кучеренко Сергій	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Левкович Оксана	канд. екон. наук, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Лемберг Анна	канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Македон Вячеслав	д-р екон. наук, доцент, професор кафедри міжнародної економіки і світових фінансів, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Максютенко Ірина	канд. екон. наук, доцент, викладач економіки, <i>КВПУ будівництва і дизайну, Україна</i>
Олійник Тетяна	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Остапенко Тетяна	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>

Павлов Роман	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Павлова Тетяна	д-р філос. наук, професор, професор кафедри філософії, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Пащенко Ольга	канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Сидоров Олександр	канд. екон. наук, доцент, проректор, <i>Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, Україна</i>
Стасюк Юлія	старший викладач кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Тарлопов Ігор	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економічної статистики, обліку та економічної інформатики, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Ульянова Людмила	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Чайка Юлія	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>

Наукове видання

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР
В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Монографія

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

*За зміст статті та точність викладеного матеріалу
відповідальність покладається на авторів*

Деякі статті друкуються у авторській редакції

Відповідальний редактор Біла К. О.
Дизайн обкладинки Біла Д. С.
Оригінал-макет Біла К. О., Біла Д. С.

Підп. до друку 22.04.22. Формат 60x84¹/₁₆. Друк – плоский.
Ум. друк. арк. 18,5. Тираж 100 пр. Зам. № 0422-01/1.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3618 від 06.11.09

Надруковано на поліграфічній базі видавця Білої К. О.
Україна, 49000, м. Дніпро, пр. Д. Яворницького, 111, оф. 1
+38 (099) 780-50-49; +38 (067) 210-02-56
www.impact.dp.ua e-mail: impact.dnepr@gmail.com