

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В
УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ, ПОСТВОЄННОГО
ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ТА АКТИВІЗАЦІЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ
ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ**

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

Запоріжжя

2023

УДК 005:[338.246.8+355.01(477:470)]
М 502

Рекомендовано вченою радою
Запорізького національного університету
(Протокол № 4 від 28.11.2023 р.)

Рецензенти

*Доктор економічних наук, професор Запорізького національного
університету, м. Запоріжжя*

Бухаріна Людмила Михайлівна

*Доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародних
відносин, управління та адміністрування Запорізького інституту
економіки та інформаційних технологій, м. Запоріжжя*

Михайлик Денис Павлович

Менеджмент організацій та адміністрування в умовах російської
військової агресії, поствоєнного відновлення економіки та активізації
євроінтеграційних економічних процесів в Україні : колективна
монографія / за загальною редакцією Т.С. Павлюк, О.О. Давиденко.
Запоріжжя, ЗНУ. 2023. 318 с.

ISBN 978-966-599-613-2

Монографія присвячена вивченню сучасних умов функціонування
менеджменту організацій та адміністрування в сучасних умовах після
початку повномасштабного російського вторгнення.

Монографія буде корисною науковцям, підприємцям, експертам у
галузі економіки, управління та адміністрування, викладачам,
аспірантам, студентам та всім, хто бажає покращити рівень обізнаності
в сучасних концепціях теорії та практики менеджменту та
адміністрування бізнесу.

© Павлюк Т.С., Давиденко О.О., 2023

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
ІНСТИТУТ ВЕНЧУРНОГО ФІНАНСУВАННЯ, ЯК ОСОБЛИВА ФОРМА ІНВЕСТИВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ.....	6
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД.....	47
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ.....	82
ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕФЕКТИВНА ТЕХНОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	110
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ НА МАКРО-, МЕЗО-, МІКРОРІВНЯХ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ.....	161
INTELLECTUAL CAPITAL ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: GENESIS AND CURRENT TRENDS.....	200
СУЧАСНІ ПЕРСПЕКТИВИ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В СФЕРІ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК.....	286
СУЧАСНИЙ СТАН І ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ВИРОБНИЧОГО ТИПУ.....	301
АВТОРИ МОНОГРАФІЇ.....	316

ПЕРЕДМОВА

Лютий 2022 року приніс нашій країні горе та страждання, які ще досі не закінчилися та кожного дня випробовують Україну на міцність. У ці нелегкі часи економіка нашої держави зазнала багато втрат та нових перешкод у подальшому розвитку. І, хоча Європейський союз підтримує Україну та заохочує наші євроінтеграційні прагнення, все одне, дуже багато чого залежить зараз саме від нас. Сьогодні кожен повинен не зупинятися, а продовжувати працювати над тим що вміє та що в його компетенціях. Викладачі-науковці кожного дня продовжують наполегливо працювати над новими науковими працями, над новими дослідженнями.

І зараз саме в цей нелегкий для нашої країни час, процес євроінтеграції набув ще більшого значення та відбуваються ще швидші кроки до його досягнення, ніж раніше по зрозумілим причинам.

Працюючи над монографією «Менеджмент організацій та адміністрування в умовах сучасних економіко-соціальних викликів», автори зосередились на основних проблемах, перешкодах та шляхах їх подолання, висвітили найактуальніші питання сьогодення, висловили свої думки щодо активізації подальшого розвитку та відновлення економіки у сфері менеджменту за різними напрямками та з урахуванням перспектив та можливостей.

У монографії було висвітлено такі актуальні на сьогодні, на думку авторів теми як: можливості для інвестування інноваційної сфери, питання інноваційних підходів щодо мотивації працівників, нові реалії управління регіональними потенціалами, антикризове управління, інформаційний менеджмент, управління інтелектуальним капіталом,

нові можливості бізнесу в умовах євроінтеграції, оперативний контролінг тощо. Всі аспекти розглянуті у нових реаліях та з урахуванням поточного стану економіки з перспективою на найскоріше відновлення та подальший розвиток.

Автори висловлюють щиру повагу та вдячність, перш за все Збройним силам України, бо саме вони дали можливість у цей воєнний час працювати, писати, жити. Дякуємо кожній родині, хто чекає наших героїв до дому, висловлюємо найщирішу надію, що після нашої перемоги, герої будуть не лише не забуті, а й будуть мати великі привілеї та пошану у нашому суспільстві! Віримо у ЗСУ, віримо в Україну, чекаємо Перемогу!

Автори монографії

Гудима О.В., Давиденко О.О., Дибчинська Я.С., Павлюк Т.С., Половинкіна Р.Ю., Полусмяк Ю.І., Хацер М.В., Шавкун І.Г., Шишкін В.О.

ІНСТИТУТ ВЕНЧУРНОГО ФІНАНСУВАННЯ, ЯК ОСОБЛИВА ФОРМА ІНВЕСТУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ

Із посиленням міжнародної конкуренції та в умовах глобального тренду переходу на шлях інноваційного розвитку неможливо створити стійку економічну систему без створення ефективного інноваційного механізму. Наука, техніка та рівень розвитку техніки є одними з найважливіших факторів, які визначають місце будь-якої країни у світовій економіці. Венчурний капітал є важливим механізмом фінансової підтримки інноваційного розвитку національних економік.

Модернізація української економіки в сучасних умовах активізації євроінтеграційних процесів вимагає також посилення інноваційних процесів, використання передових технологій та забезпечення сталого економічного зростання. Вирішення цієї проблеми багато в чому залежить від уміння та можливостей використовувати сучасні фінансові інструменти та механізми залучення позабюджетних інвестицій у високотехнологічний сектор економіки. Як відомо, джерелами фінансового забезпечення модернізації економіки є економіка держави; кредитні кошти фінансово-кредитних організацій; економічні ресурси населення; внутрішні та зовнішні інвестиції [2].

На сьогодні, коли гроші стають самостійною субстанцією, економіка перетворюється на фінансову економіку, що порушує структуру управління та, згідно з теорією інституціоналізму, соціальну активність та ціннісні орієнтації людей. Тому доцільно звернути увагу на фінансування інноваційної економіки та поглянути на нього через існуючі в країні інституції та особливу систему економічних відносин із характерними для неї інститутами.

Модернізація виробництва в розвинених країнах світу відбувається переважно за рахунок заощаджень населення, які інвестуються на фондовому ринку через інституційних інвесторів, таких як організації спільного інвестування, пенсійні фонди. В Україні заощадження зосереджені переважно в банківській системі або населення зберігає їх у готівковій формі і не діє на ринку.

Водночас хочу наголосити, що інноваційний розвиток країни досягається не лише збільшенням фінансування, а й структурними змінами, використанням нових технологій та зміною інститутів капіталовкладень. Адже інституції – це не просто «правила гри», які накладають обмеження на вибір прийнятних видів діяльності, як підкреслює Д. Норт. Їх метою є створення стабільних та ефективних механізмів для вибору рішень щодо можливих конфліктів інтересів у процесі ризикового інвестування. Ефективний інститут капітальних інвестицій — це тип інституту, який забезпечує розподіл вигод відповідно до переговорної сили інвесторів капіталу та відносної вартості ресурсів залежно від договірних відносин капітального підприємництва. Це підтверджує нашу думку про те, що важливою передумовою ефективного фінансового забезпечення інноваційної діяльності є здатність фінансових установ забезпечувати стабільність і надійність у виконанні зобов'язань і контрактів.

У зв'язку з цим, є потреба у ефективному інституційному середовищі інноваційної діяльності, середовищі для якого характерна сукупність організаційних форм, правил, методів контролю та форм поведінки інститутів венчурного інвестування інноваційної діяльності, що визначається умовами існування суспільства, розвитком фінансових інтересів і суспільних відносин. Інноваційний розвиток досить чутливий до фінансового забезпечення. Важливим є не лише розмір інвестування, а й гнучкість фінансових ринків, можливість «переходу» капіталів між різними його сегментами, наявність венчурних фондів і «бізнес-ангелів».

Слід пам'ятати й про те, що швидке руйнування існуючої системи організації та фінансування інститутів економічного розвитку в Україні не супроводжується швидким створенням венчурних підприємницьких структур з розвинутою науковою складовою. З цієї причини, може виникнути ситуація, коли «старе» вже буде зруйновано, а «нове» ще не буде створено. Це стосується, в першу чергу, інститутів інноваційного розвитку. Сподіватися на те, що створення в Україні різноманітних інноваційних фондів, венчурних компаній, технопарків і технополісів, як альтернативних механізмів організації проведення та фінансування НДДКР принесе відразу відчутний ефект, поки що не доводиться. Відповідний ефект від цих структур є у провідних країнах світу. Це пояснюється тим, що основним споживачем їх наукової продукції залишаються ті потужні корпорації, що здатні придбати наукову продукцію, так і винайти кошти на її впровадження. Доречно буде звернути увагу й на те, що майже всі наукові розробки використовуються високотехнологічними переробними галузями, що складають основу передових технологічних укладів, а не галузями сировинними, видобувними та первинної обробки.

Для України це має досить суттєве значення, оскільки збереження її сировинної спеціалізації не створить господарюючих суб'єктів, виробнича діяльність яких потребуватиме використання інноваційного продукту. Це може характеризуватися антиінноваційною природою економічної системи України, що буде несприйнятна до інновацій у майбутньому. Тим самим, посиляться незатребуваність і деградація наукової сфери України та стане неможливою модернізація й усунення структурних деформацій виробництва. Збереження сировинної орієнтації економіки свідомо призводить до невдачі будь-які спроби знайти додаткові (позабюджетні) джерела фінансування науки та реформувати наукову сферу. Незатребуваність інноваційного продукту породжує відповідну незатребуваність нових знань. Це виступає чинником отримання зростання вартості трудових ресурсів (носіїв знань) і розширення за рахунок цього внутрішнього споживання попиту та додаткового чинника стимулювання виробництва [2].

В Україні банківські інститути, надаючи кредитні послуги, вимагають від компаній доброї кредитної репутації та фінансової стійкості, на додачу оплата за позикові кошти часто є завеликою. Компанії, які активно просувають інновації не мають можливості вкласти на довго великі статки для того, щоб досягти реалізації новітніх проєктів. В зв'язку з цим, для України буде корисним досвід економічно розвинутих держав, в яких механізм вкладання інвестицій венчурними інвесторами вже давно апробований та підтверджує його дієвість щодо залучення грошових коштів у інноваційний бізнес.

Розглядаючи розвиток венчурного капіталу, варто обов'язково враховувати новітні досягнення науки, щодо проблем зародження капіталу та його окремих функціональних форм.

Поняття «венчурний капітал» (з англ, «venture» - «ризиковий») в економічній галузі пояснити можна, як ризикове вкладання коштів у нову справу. Дещо іншими є розуміння даної категорії у великому економічному словнику та глосарії венчурного підприємництва. Так, словник тлумачить венчурний капітал як «ризиковий капітал, нову форму фінансування комерціалізації техніко-технологічних нововведень. Форма венчурного фінансування відрізняється від традиційного бюджетного фінансування, банківського кредитування, так як капітал інвестується безповоротно. Зацікавленість інвестора полягає в отриманні прав на всі новації як запатентовані, так і безпатентні («ноу-хау»), а також в засновницькому прибутку від інкорпорування венчурних компаній, які досягають успіху» [13, с. 402].

За Глосарієм венчурного підприємництва, венчурний капітал - це професійний капітал, що інвестується венчурним капіталістом (венчурні капіталісти, що є проміжною ланкою яка дозволяє певним фінансовим інститутам надавати капітал задля розвитку інновацій. Спільно з підприємцями з метою фінансування «посівної» стадії розвитку ідеї або стартапів [2].

Виходячи з теми інфраструктури венчурного капіталу, можна розглянути венчурний капітал як інструмент, або, навіть інституційну одиницю, яка дає змогу пришвидшити економічне зростання країни та має вплив на створення якісно нових робочих місць також розвиває високотехнологічне виробництво та націлює на виготовлення підприємцями-інноваторами високоякісних продуктів або послуг. Інститут венчурного капіталу ми розуміємо як такі, що мають індивідуальні правила, норми та нормативи, також умови та принципи інвестування й кредитування, особливості і порядок формування доходів, нагромаджень, фондів. Даний інститут інноваційної

економіки може впливати на проінвестований інноваційний процес ризикового підприємництва шляхом різного роду фінансових стимулів та санкцій.

Зі всього, про що йшла мова вище зробимо висновок, що венчурний капітал являє собою певну інвестиційну форму ресурсів задля забезпечення інноваційної економіки, та є певною інституційною одиницею зі своїми власними правилами та принципами інвестування. Макроекономічне значення інституту венчурного капіталу проявляється в можливостях активізувати інноваційні процеси і прискорити структурні трансформаційні зміни економіки, завдяки реалізації перспективних високотехнологічних проектів.

Вважаємо, що венчурний капітал, як інститут інноваційної економіки має складну економічну природу, тому для більш повного дослідження його сутності слід розглянути особливості цього капіталу та його функцій.

Венчурний капітал є продуктом тривалої еволюції фінансового капіталу. Сьогодні трансформація фінансового капіталу продовжується, він набуває нової якості. Це відбувається у результаті діалектичного взаємозв'язку, його попередніх якісних ознак та нових рис, пов'язаних з бурхливим розвитком інформаційних технологій. Визначення фінансового капіталу в ринкових умовах постійно конкретизуються та набуває іншого значення відповідно до розвитку ринкової економіки в цілому. Що являє собою результат впливу нової унікальної форми фінансового капіталу, а саме: венчурного капіталу, який формується завдяки позичковим коштів, також коштам акціонерного та частини промислового капіталів.

Венчурний капітал, як і фінансовий капітал має таку ж загальну формулу його руху: Г-Р. Отже, «венчурний капітал має важливу генетичну ознаку, властиву капіталу взагалі - самозростання вартості у процесі кругообігу. Однак, ризиковий характер, властивий цій формі капіталу, дозволяє виділити його як особливий вид».

З теоретичних та методологічних позицій, представляє інтерес розгляд інституту венчурного капіталу в органічній єдності з інститутом людського капіталу. Слід зазначити, що інвестори вкладають в інноваційну компанію не лише фінансові кошти, а й новаторські ідеї, підприємницькі здібності, “ноу-хау”, досвід виробництва, зв'язки, інтуїцію. Отже, інститут венчурного капіталу здійснює вкладення в розвиток інституту людського капіталу, а саме в одну з його складових - інтелектуальний капітал.

Функціонування інституту венчурного капіталу тісно пов'язане з інтелектуальною власністю. Суть цих зв'язків полягає у наступному: інститут венчурного капіталу здійснює вкладення в інновації, які засновані на інтелекті; люди з високим інтелектом створюють інновації, одержують на них патенти і право інтелектуальної власності; впровадження інновацій потребує значних коштів.

Іншими словами, можна визначити основу діяльності всього інституту венчурного фінансування через взаємозалежність фінансового та інтелектуального капіталів та наголосити на високоризиковому характері цієї діяльності. На додаток, у такий взаємозалежності основне значення належить саме інтелектуальному капіталу, тому що саме інноваційні ідеї є об'єктом вкладення у венчурний бізнес, а сам фінансовий капітал допомагає їх розробці та впровадженню.

Функціонування венчурного капіталу як інституту, передбачає наявність джерел його формування (венчурних інвесторів), елементів управління капіталом (венчурні капіталісти), форм і способів накопичення (венчурні фонди, бізнес-ангели) та об'єктів інвестування (венчурні підприємства). Венчурному капіталу як інституту інноваційної економіки, характерна система економічних відносин, що складаються у суспільстві щодо інвестування інноваційної економіки. Ці економічні відносини виникають між учасниками венчурного інвестування, а саме: венчурними фірмами (компанії-реципієнти), венчурними інвесторами, венчурними капіталістами (посередники між інвесторами-донорами і компаніями-реципієнтами). Мета цих відносин - вкладання венчурного капіталу в інноваційно-активні сфери економіки діяльності для отримання максимально можливого прибутку і зростання ділової активності його одержувачів [2].

В періодичних виданнях пояснюється те, що існує певна частка суперечливості у використанні саме венчурного капіталу, як інституту фінансування. Така суперечливість міститься у тому, що використання венчурного капіталу не завжди, на жаль, призводить до створення інтелектуального продукту, або ризикованість не завжди оправдана та нерідкими є випадки неповернення коштів. Підприємець-інноватор, коли прагне отримати необхідні інвестиційні кошти задля реалізації нового проєкту, часто недооцінює наявні недоліки ідеї, або, навіть переоцінює її вигоди. Зі свого боку, інвестор, бажає мінімізувати ризики, і тим самим, прагне одержати об'єктивну технічну, або фінансово-економічну і ринкову оцінку інновації.

Отже, відносини в інноваційній економіці, що формуються за участі інституту венчурного капіталу, виражають суперечність між

суспільною значимістю венчурного капіталу для розвитку продуктивних сил і великою ризикованістю вкладання коштів у венчурні проекти. Позитивний суспільний ефект від залучення венчурного капіталу перевищує втрати від ризику.

Теоретико-методологічний аналіз концептуальних підходів до дослідження сутності венчурного капіталу як інституту, дозволяє виокремити такі його особливості: він функціонує на основі синтезу двох видів капіталу: фінансового та людського; характеризується високим рівнем суперечливості, тобто йому притаманний ризиковий характер відносин; результатом його активної дії є отримання доходу від інноваційної діяльності.

З'ясування особливостей інституту венчурного капіталу дає змогу визначитись з його функціями, що покладаються на нього в інноваційній економіці.

Деякі вчені вважають, що це головне питання функцій інституту венчурного капіталу у сучасній економічній науці можна визначити саме основними характеристиками венчурних інвестицій, а саме:

- кумулятивна функція. Державні кошти, гроші інвесторів, банківські кошти, капітали промислових підприємств та громадян збираються на створення інноваційних технологій задля отримання прибутків.

- Інноваційна функція. Одним із завдань венчурного капіталу є інноваційні зміни економіки, що сприяють активізації інноваційної та підприємницької діяльності, а також сприяють економічному розвитку.

- Інкубування інноваційного підприємництва шляхом комерціалізації результатів науково-технічної діяльності. Це може сприяти вирішенню кількох важливих завдань: посилення інтеграції

науки, виробництва та ринків, раціональне поєднання різних ресурсів технологічного оновлення економічних систем.

- Функція налаштування. Інвестований ризиковий капітал фінансує бізнес нових інноваційних високотехнологічних компаній, що сприяють активному розвитку та зростанню або створенню нових компаній. Кінцева мета венчурного капіталу, у разі успішної реалізації проекту – це прибуток.

- Функція стабілізації. Венчурний капітал призначений для інвестування в бізнес інноваційних компаній, що не дозволяє отримати доступ до інших видів інвестицій, можливо через високий ризик. Тому венчурний капітал має стабілізуючий фактор фінансового становища інноваційної діяльності компанії.

- Функція перетворення, що пов'язана зі здатністю і можливістю венчурного капіталу сприяти інноваційній модернізації економіки шляхом розробки та виробництва наукомістких технологій продукти та послуги.

- Функція мотивації полягає у здатності венчурного капіталу спонукати компанії до активізації науково-технічної діяльності та діяльності щодо підвищення конкурентоспроможності і це збільшує шанси на дуже великі виграші.

- Соціальна дія проявляється в тому, що венчурний капітал допомагає збільшити кількість інноваційних компаній та створити нові робочі місця. Також інноваційні технології сприяють підвищенню якості товарів і послуг, що в свою чергу покращує якість. народного життя [1; с.28].

Сутність венчурного капіталу як інституту, демонструється як взаємопов'язаність всіх, зазначених вище функцій. Така особливість показує унікальність існування інституту венчурного інвестування та

рівень розвитку інноваційних процесів в економіці. Також це демонструє масштаби участі держави в інноваційних процесах та рівень професійної культури та ментальності суспільства.

Тому контроль процесу формування правил та норм є визначальним чинником інституціонального інноваційно-інвестиційного розвитку. Втрата такого контролю веде до виникнення нестійких фінансових інститутів- установ, які надають нестійкий характер розвитку інноваційної моделі розвитку економіки України. Уряд, в свою чергу, як визначальний та основний інститут-організація повинна контролювати процес виникнення і становлення нових правил господарювання.

Для більш детального розуміння особливостей венчурного інвестування пропонуємо розглянути порівняльну характеристику венчурного капіталу зі звичайними інвестиціями (таблиця 1).

Таблиця 1 - Порівняльна характеристика венчурних та звичайних інвестицій (складено на основі [3])

№	Ознака для порівняння	Звичайні інвестиції	Венчурні інвестиції
1	2	3	4
1	Які компанії отримують кошти	підприємств а що мають задовільний розмір коштів для покриття збитків та вже працюють на ринку	невеличкі нові підприємства з новітніми ідеями та технологіями, які лише починають діяльність

2	Критерії, за якими обирають компанії	наявна прибутковість	прибутковість у перспективі
3	Як розподіляється ринок	інвестор має перше право отримання прибутку або повернення	ризиків розподіляються між інвестором та власником
4	Головні функції інвестора	надання коштів	Надання коштів разом з консультуванням та використанням зв'язків інвестора
5	Забезпечення інвестицій	із забезпеченням	без забезпечення
6	Отримання прибутку	визначений відсоток від вкладених коштів або від реалізації проєкту	продаж акцій

Інституціоналізація ризикового капіталу сприяла появі в практиці бізнесу таких організаційних форм ризикового інвестування:

- пряме інвестування, яке означає, що інвестор безпосередньо фінансує бізнес-проект, який його цікавить і це призводить до максимізації ризику, але з позитивним результатом також до максимізації прибутку;

- спільне інвестування – це форма, коли інвестори намагаються мінімізувати ризики, розділяючи їх на декілька складових;

- участь у незалежних фондах венчурного капіталу, що дають змогу диверсифікувати фінансові ризики, що не вимагає від інвесторів значних інвестицій та специфічних управлінських навичок [2].

Розглядаючи стан венчурного інвестування в світі слід відзначити, що венчурний капітал у Європі впав на 61%, стартапи скорочують робочі місця та відмовляються від розширення. Тисячі європейських стартапів намагаються зібрати гроші, і багато з них намагаються розширити свої плани, оскільки фінансування венчурного капіталу скорочується через уповільнення економічного зростання та зростання процентних ставок, повідомляє Wall Street Journal. Високі прибутки, які пропонують облігації та інші відносно безпечні інвестиції, відволікли багатьох європейських інвесторів від більш ризикованих, менш відомих класів активів, таких як стартапи.

Фінансування венчурного капіталу також значно скоротилося в Сполучених Штатах, але в Європі зниження ризикового капіталу було особливо сильним. За даними Pitchbook, кількість фондів венчурного капіталу, інвестованих у Європі, впала на 61% у першій половині цього року порівняно з тим же періодом 2022 року, що гірше, ніж у США. [4]

Однак, в той же час, через війну в Україні та протистояння з Китаєм інвестиції венчурного капіталу США в оборонні стартапи досягли історичного максимуму.

Інвестиції у військові технологічні стартапи стрімко зростають, оскільки війна в Україні та геополітична напруженість у Китаї зміцнюють впевненість у тому, що уряд США укладатиме вигідні контракти з компаніями, які створюють передові оборонні системи в Кремнієвій долині, пише Financial Times.

За даними PitchBook, за перші п'ять місяців цього року американські приватні інвестори уклали понад 200 угод в галузі оборони та аерокосмічної промисловості на суму майже 17 мільярдів доларів, що більше, ніж сектор заробив у 2019 році.

Інвестиції венчурного капіталу США в оборонні стартапи зросли з майже 16 мільярдів доларів у 2019 році до 33 мільярдів доларів у 2022 році. У першому кварталі цього року інвестори вклали в ці стартапи рекордні 14,5 мільярдів доларів. [4]

Основними різновидами інвестиційних коштів, що вкладаються венчурними фондами або венчурними компаніями є наступні:

- початкові або стартові, які в свою чергу поділяються на передстартові, які вкладаються до створення офіційної компанії та стартові, що інвестуються безпосередньо з початком виробничої діяльності компанії. (Такі інвестиції дуже ризиковані й мають термін окупності до 10 років;

- інвестиції періоду розвитку, ті, що поділяються на вкладання на початкових стадіях та на пізніших стадіях розвитку підприємства. Перш за все це кошти, які замінюють кредити і спрямовуються на потенційно перспективні види діяльності, а також на інновації та нові технології (строк окупності в середньому 5 років);

- інвестиції на певну операцію чи проєкт, що реалізуються як одноразовий захід. (середній строк окупності інвестицій – до двох років).

Говорячи про особливості саме українського ринку венчурних інвестицій, можна зазначити, що він має наступні характерні ознаки:

- вкладання у стартапи та інновації практично відсутні (в Україні це переважно інвестиції в розвиток бізнесу).

- основними сферами ризикового інвестування є будівництво, переробка сільськогосподарської продукції, роздрібна торгівля, харчова промисловість;

- учасниками фонду є лише юридичні особи (без пенсійних фондів, страхових компаній та фізичних осіб) [2].

Створення та розвиток інституту венчурного інвестування стало однією з причин появи наступних у господарській практиці таких організаційних форм інвестування венчурних капіталів :

- пряме інвестування, тобто інвестор безпосередньо фінансує підприємницький проект, що його зацікавив. Це приводить до максимізації ризику, але при вдалому результаті й до максимізації прибутку;

- спільне інвестування - це форма, при якій інвестори намагаються мінімізувати ризики за рахунок поділу їх на кілька складових;

- участь у незалежних венчурних фондах, що дозволяє розосередити фінансовий ризик, який не вимагає від інвесторів значних вкладень і специфічних навичок управління.

Досвід розвинутих країн світу свідчить про те, що інститут венчурного капіталу може формуватися за рахунок коштів формального і неформального секторів, які взаємодоповнюють один одного.

Що стосується основних етапів вкладання венчурних коштів, то їх можна описати наступними етапами (рис.1).

Перша стадія – перед посівна. На цьому етапі відбувається зародження бізнес-ідеї та бізнес-концепції, робота над будь-якими партнерськими відносинами, налагодження контактів, отримання патентів, авторських прав, створення презентації проєкту або ідеї. Головними джерелами фінансування на цьому етапі є власні кошти та FFF (родина, гая пезі, дураки).

Stage	Business Activity	Funding Sources
Pre-Seed	<ul style="list-style-type: none"> • Developing a business concept • Working on any partnership agreements • Getting any patents or copyrights • Creating a pitch deck 	<ul style="list-style-type: none"> • Self, family and friends • Micro VCs
Seed	<ul style="list-style-type: none"> • Creating a product or prototype • Getting business running • Fundraising 	<ul style="list-style-type: none"> • Self, family and friends • Angel investors • Early VCs
Series A	<ul style="list-style-type: none"> • Researching industry and markets • Writing a business plan • Marketing and advertising • Generating revenue • Planning to scale into new markets 	<ul style="list-style-type: none"> • Accelerators • Super angel investors • Venture capitalists
Series B	<ul style="list-style-type: none"> • Expanding consumer interest • Establishing a commercially viable product or service • Scaling production, marketing and sales 	<ul style="list-style-type: none"> • Venture capitalists • Late-stage venture capitalists
Series C & beyond	<ul style="list-style-type: none"> • Building new products and markets • Establishing a strong customer base • Acquiring other companies 	<ul style="list-style-type: none"> • Late-stage venture capitalists • Private equity firms • Hedge funds • Banks
Mezzanine	<ul style="list-style-type: none"> • Being acquired by another company or SPAC • Remaining private using VC funds to grow • Making an initial public offering 	<ul style="list-style-type: none"> • Private equity firms • Hedge funds
Exit	<ul style="list-style-type: none"> • Making an initial public offering 	<ul style="list-style-type: none"> • Sale • VCs • SPAC • Public stock

Рисунок 1. – Стадії венчурного інвестування

Друга стадія – посівна. На цьому етапі вже відбувається створення продукту або прототипу, починається робота над ідеєю, збір коштів. До джерел фінансування на цій стадії вже можуть долучитися янголи-інвестори та невеличкі венчурні фонди.

Третя стадія називається Серія А. на цій стадії вже проводять дослідження галузі та ринків, готують бізнес-план або бізнес-канву, активно займаються маркетинговою діяльністю та запускають рекламну кампанію, отримують перші прибутки та планують вихід на нові ринки збуту. Тут джерелами вже можуть бути різноманітні акселератори, супер янголи-інвестори та венчурні капіталісти.

Четверта стадія – Серія В. Цій стадії притаманно розширення споживчого інтересу, створення комерційно життєздатного продукту чи послуги, масштабування виробництва, маркетингу та продажів. Кошти вкладають вже венчурні капіталісти та венчурні капіталісти пізньої стадії.

П'ята стадія – Серія С. цьому етапу характерно створення нових продуктів і завоювання нових ринків, створення сильної клієнтської бази, навіть придбання інших компаній. Фінансуються компанії на цьому етапі венчурними капіталістами останньої надії, фірмами приватного капіталу, хедж-фондами та банками.

Шосту стадію називають мезанін, або проміжний етап. На ній відбувається придбання компанії іншею або SPAC (Special-purpose acquisition company (SPAC) (дослівно можна перекласти як Компанія з придбання спеціального призначення). Головними джерелами коштів на цьому етапі є приватні інвестиції та хедж-фонди.

Сьомий етап – Вихід. Здійснення первинної публічної пропозиції. Фінансуються через продаж на фондовому ринку, через венчурні фонди, публічні торги на біржах та SPAC.

Дещо по-іншому всю схему венчурного інвестування можна представити так: (рис.2) некотировані венчурні інвестиції - інвестиції в капітал - в котировані інвестиції - інвестиції в боргові інструменти –

конвертованні боргові інструменти – неконвертовані боргові інструменти – боргові інструменти з левереджем.

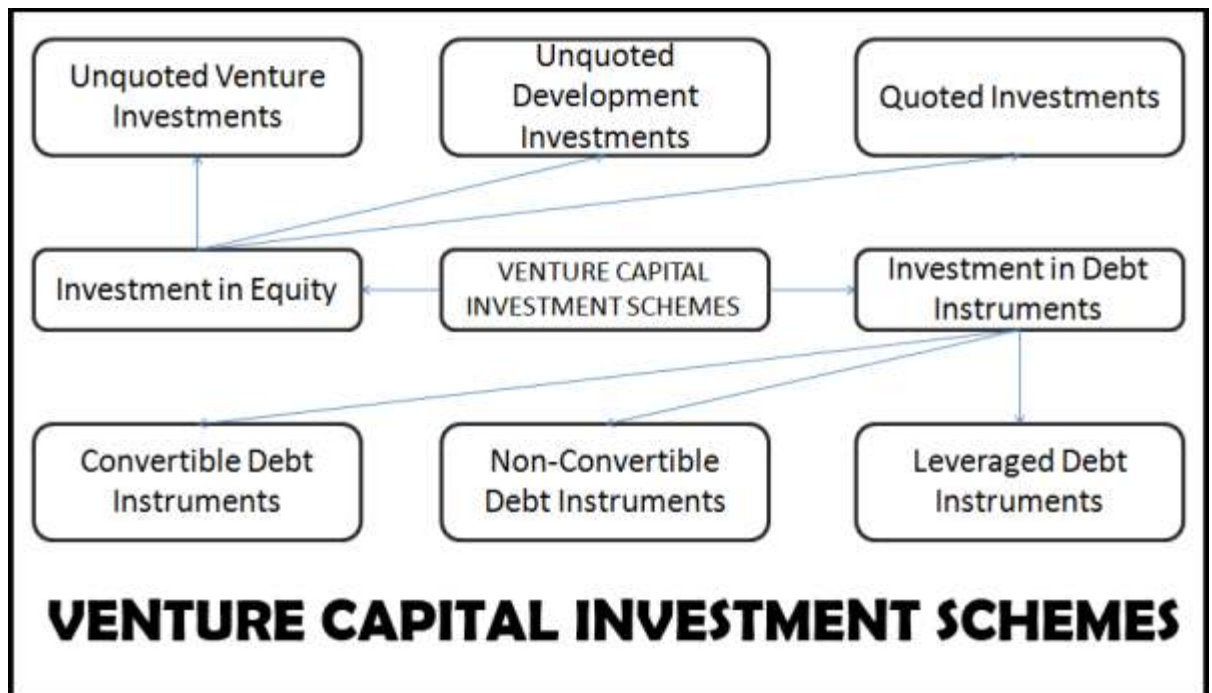


Рисунок 2 – Схема венчурного інвестування

Вітчизняні науковці представили складну схему інфраструктури венчурного інвестування інноваційної економіки України з ефективними та дієвими інститутами (рис. 3).

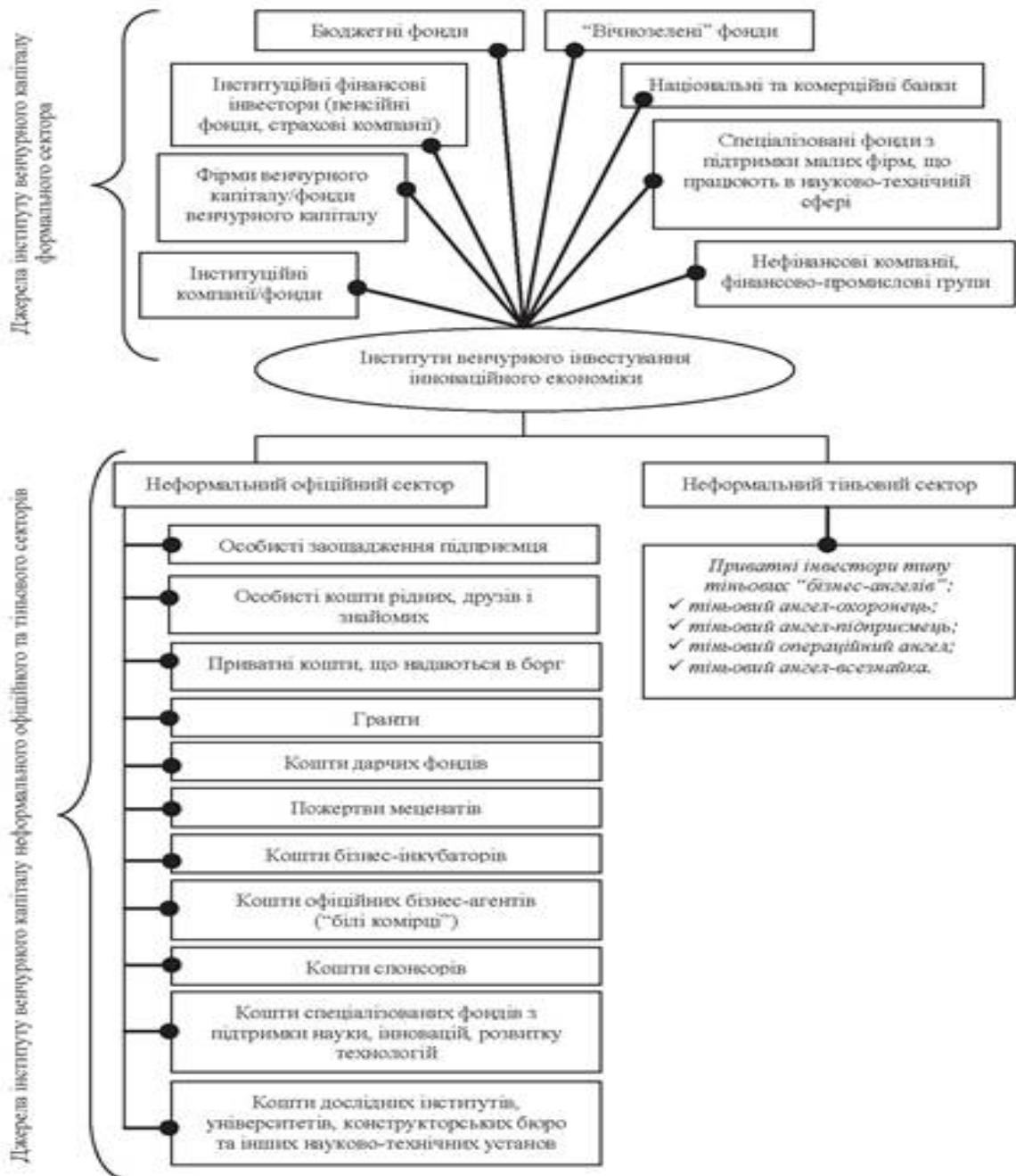


Рисунок 3. – Схема інфраструктури венчурного інвестування [2]

Ця інфраструктура враховує наявні особливості, притаманні українській економіці, а саме достатній обсяг вільних тіньових фінансових ресурсів для суб'єктів господарювання, які можуть брати участь у розвитку інновацій.

Наведені на рисунку 3 типи інститутів венчурного капіталу інноваційної економіки можна доповнити участю іноземних інвесторів через різні форми взаємодії з суб'єктами інноваційної економіки. До функцій, притаманних науково-дослідній установі, можна віднести: ефективний розподіл фінансових ресурсів організації, що передбачає приплив капіталу в реальний сектор, можливість диверсифікації інвестиційних портфелів, координацію та взаємну вигоду дій суб'єктів фінансового сектора з протилежними інтересами. Функції кожної інституції, яка може брати участь у формуванні фінансових ресурсів інноваційної економіки, регулюються її цілями та завданнями. Що стосується їх дій, то вони підпадають під дію чинного законодавства України.

Еволюція інститутів венчурного капіталу, зазначених в інфраструктурі, можлива і необхідна залежно від умов і термінів їх функціонування. Українські вчені В. Базилевич і В. Осецький у своїх дослідженнях підтвердили та проаналізували цей факт. Вони вважають, що «еволюція інститутів є природним шляхом досягнення інституційних змін у процесі еволюційного генетичного розвитку, під час якого неформальні інститути набувають формального статусу. Еволюційне накопичення нових інституційних елементів формує нову інституційну систему, як певний тип Сукупність субординованих систем визначає форму і механізм самоорганізації соціально-економічного життя, визначає мотивацію і характер поведінки корпоративних суб'єктів» [2].

Науковці наголошують, що системні фінансові інновації – це можливість мобілізації продуктивного потенціалу розвитку, притаманна структурно-технологічним інноваціям.

Інституційний потенціал і фінансові інновації, орієнтовані на підвищення ефективності фінансових інститутів, є факторами активізації структурних та технологічних змін в економіці.

Основними ознаками того, що інститут венчурних інвестицій вже сформувався і продовжує свій розвиток є :

- функціональна якість інститутів, що на етапі формування інноваційної економіки, полягає в утворенні нових каналів взаємодії інноваторів;

- здатність норм поведінки до самовідтворення у часі (норми поведінки венчурних інвесторів відтворюються системою професійної освіти);

- можливість через норми формального права заохочувати економічних агентів до венчурної діяльності;

- непоодинокі випадки, коли норми поведінки відтворюються у просторі (має місце експансія інститутів венчурного інвестування США, Японії, країн Західної Європи);

- здійснення впливу на інституційне середовище. Розвиток інституту венчурного інвестування відбувається з урахуванням змін всіх компонентів інституційної системи: структури уніфікованих правил поведінки (прийняття нормативних актів щодо діяльності інститутів венчурного інвестування); структури неуніфікованих правил поведінки (зміни у стереотипах мислення інвесторів щодо ризикових проектів); організаційної структури соціуму [2] (виникнення відповідних інформаційних мереж і фондових бірж, інноваційних хабів).

Схема кругообігу в інституціональному середовищі інноваційної економіки за участі інститутів венчурного інвестування, що

представлена на рис. 3 підтверджує практичну складову вище вказаних ознак зрілості.

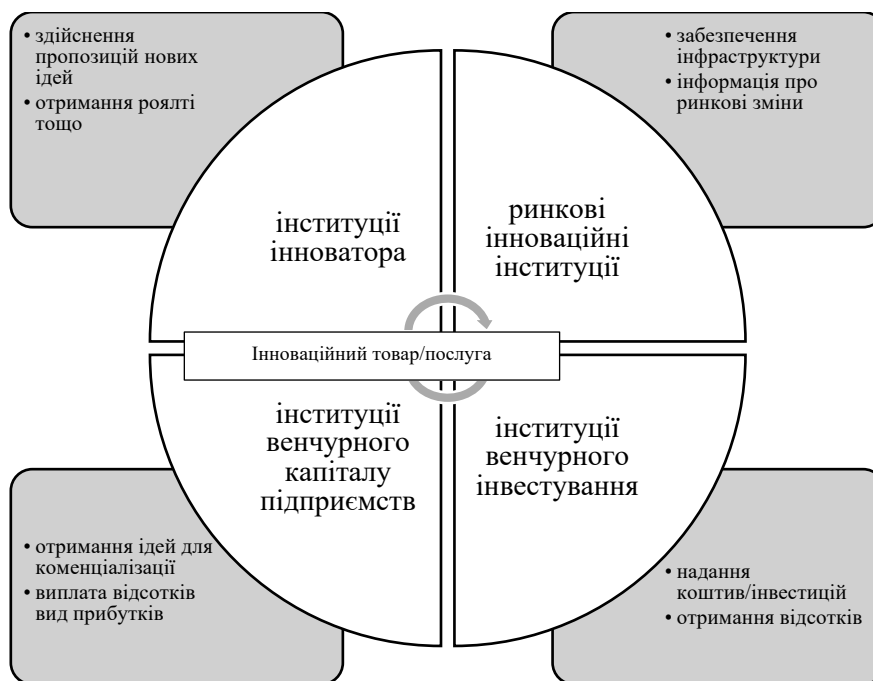


Рисунок 4. – Кругообіг інституційного середовища венчурного інвестування

Кошти, сформовані у формальному секторі, як свідчать дослідження, в основному інвестуються у великомасштабні проекти, що вимагають значних фінансових витрат, при чому на відносно нетривалий час і за досить низького ступеня ризику. Що стосується невеликих проектів, то вони інвестуються за рахунок коштів, сформованих у неформальному секторі.

В розвинутих країнах світу капітал для інвестицій надається корпоративними та приватними венчурними капіталістами. Основну частину корпоративного сектора становлять незалежні венчурні фонди (компанії, фірми), які займають домінуюче становище. У додаток до венчурних фондів, у секторі спільного колективного

вкладання коштів також діють венчурні фірми, що були створені певними нефінансовими корпораціями промислового сектора як філії, які здійснюють інвестиції в інтересах материнської компанії.

Фірми венчурного капіталу в будь-якій країні мають певні джерела інвестицій. Проте венчурне інвестування в різних країнах має свої особливості, які пов'язані з особливостями економічного механізму, особливостями фінансової сфери та законодавчим контролем.

Таким чином, у Сполучених Штатах великі промислові підприємства використовують три основні форми організацій венчурного інвестування, а саме: прямі інвестиції для створення малих інноваційних підприємств; створення афілійованих фондів венчурного капіталу, що фінансуються компанією; та обмежені венчурні фонди, створені та керовані як професіонали венчурного капіталу Відповідальний партнер.

Залучення приватних інвесторів як венчурного капіталу має свої переваги та недоліки. Переваги: Кредити дешевші, оскільки, на відміну від професійних інвесторів, вони не стягують адміністративних зборів, відсутність застави для гарантії погашення кредиту. Мінуси: недостатність можливостей для вторинного фінансування; непрорекламовані інвестиції, що також може ускладнити отримання певних послуг.

Згодом визнання ефективності інститутів венчурного капіталу призвело до численних спроб перенести їх в інші інституційні середовища. Дослідження цих спроб показує, що венчурні капітали по-різному адаптуються до умов країни одержувача.

Тому в Німеччині та Франції система венчурного капіталу свого часу зазнала значних змін і була засвоєна інституційним середовищем

у якісно іншу систему. Окрім пенсійних фондів, компаній та «бізнес-ангелів», інвестуванням у венчурні проекти також займаються: державні установи, комерційні та клірингові банки, університети. У Великій Британії вважається, що режим вбудованого венчурного капіталу мало змінив інституційне середовище. У зв'язку з цим її представники швидко зайняли місце в інноваційному економічному ландшафті країни.

Характерною рисою західноєвропейських країн є вища частка банківських структур у венчурних операціях порівняно з США.

Це пояснюється тим, що країни Західної Європи завжди надавали великого значення розвитку банківської галузі. Британські, німецькі та італійські банки традиційно вважаються одними з найпрестижніших і надійних банків світу. Європейські компанії віддають перевагу їм у виборі джерел інвестування через прихильність до традицій.

В Японії, незважаючи на заходи підтримки, вжиті урядом, система венчурного капіталу, заснована на притаманній моделі Сіни, загалом відкидається інституційним середовищем. В Японії домінування формування венчурного капіталу належить транснаціональним корпораціям і фінансово-промисловим групам (ФПГ). Це пояснюється тим, що традиційний принцип перехресного інвестування в проекти, в тому числі інноваційні, є історичною особливістю Японії. Цей принцип закладений в основи венчурного інвестування, коли венчурні фонди створюються за рахунок ресурсів транснаціональних корпорацій і ФПГ [2].

Процес міжвідомчої координації має дві складові: уніфікація загальних норм, що являє собою звичне діло, вони регламентуються певними правилами; таке використання паралельно основних

формалізованих та уніфікованих правових норм не дозволяє погодити їх між різними учасниками процесу.

Дослідження розвитку венчурних інститутів в нашій країні може довести те, що основні джерела українських венчурних капіталів мають свої власні особливості. Головними інвесторами українських ризикових фондів є ЄБРР. Потужним джерелом такого капіталу також є кошти закордонних інвестиційних компаній.

Міжнародна практика демонструє, що значний внесок у розвиток венчурного інвестування мають венчурні та пенсійні фонди. В Україні подібні інститути, відповідно до чинного законодавства, не мають права вкладати кошти у венчурні фонди. Це впливає на зменшення можливої капітальної бази для венчурних вкладень. В цілому джерелами венчурних інвестицій в Україні можуть бути вільні капітали українських ФПГ, чи гроші закордонних інвесторів [2].

Особливий вплив позитивного та негативного характеру має тіньовий сектор венчурного підприємництва: мінуси його - високий рівень тінізації економіки, що псує імідж перед іноземними інвесторами, наслідок чого відбувається відтік капіталів; плюси - це додаткові можливості вливання тіньових капіталів на збільшення ризиків підприємництва.

Зараз, за різними джерелами інформації, показник тіньової економіки на рівні 40 %-60 % [10]. Тобто, це свідчить про наявність у тіньовій економіці осіб, що мають тіньові капітали та можуть контролювати їх, інвестуючи у перспективні проєкти та прибуткові об'єкти бізнесу офіційного сектора. Залишається тільки створити умови для функціонування тіньових бізнес-янголів, що бажають інвестувати гроші у венчурні підприємництва в середині країни, щоб запобігти відтоку інвестицій за кордон.

У таких бізнес-янголів в тіні вже є багаторічний досвід роботи і вони мають значні фінансові ресурси, що були акумульовані завдяки власній справі або бізнесу у тіньовому секторі. Також ці янголи можуть інвестувати через корпорації, що поєднують друзів або ділових партнерів, це дає їм змогу залучати вагомі інвестиційні капітали. Звичайно суми таких інвестицій у багато разів перевищують суми інвестування офіційним сектором.

Таким чином, можна стверджувати, що неофіційний сектор венчурного інвестування, який представляють приватні інвестори, або бізнес-янголи у тіні, які володіють значними статками можуть вкласти їх у ризикові підприємництва.

Зв'язки підприємців з такими бізнес-янголами зазвичай тісніші та мають неофіційний характер, на відміну від зв'язків з офіційними ризикованими інвесторами. Особливе значення має психологічна сумісність, яку називають «хімією відносин». Ризаковий капітал, який вкладається бізнес-янголами, часто називають «терплячим капіталом»: бізнес-янголи, що інвестували підприємство, не вимагають повертати відсотки або дивіденди весь інвестиційний періоду, який в середньому триває до 5 років.

«Бізнес-янголи» інвестують через надання на тривалі періоди коштів без особливих застав чи гарантій, однак вимагають частку у вигляді пакета акцій підприємства. Зменшення ризиків досягається завдяки інвестуванню одночасно в різні підприємства або проєкти, або за рахунок того, що інвестори беруть участь в управлінні підприємством. Той розподіл ризиків, що існує за такого інвестування між венчурними інвесторами або бізнес-янголами є реакцією на зацікавленість Заходних інституціональних капіталістів у венчурних інвестиціях і робить їх підхід до інвестування більш консервативним.

У цьому плані між венчурними фондами та «бізнес-янголами» немає конкуренції, а є «поділ праці». Цей розподіл також є специфічним для України, де інвестиції бізнес-янголів тільки зароджуються та є перспективним джерелом фінансування капіталовкладень на етапі будівництва інноваційної економіки, що було б гарною практикою залучення знайомих інвесторів. Брак грошей в офіційному секторі економіки можна було б компенсувати вартістю «переходу» з тіньового сектору [5].

Привабливість інвестицій з тіньового сектору особливо важлива на ранніх етапах розвитку інноваційних компаній, коли венчурним компаніям потрібен «початковий капітал» для розробки продукту та прототипу.

Крім фінансування, представники другої групи активно співпрацюють з підприємцем, допомагаючи йому перетворитися на процвітаючу організацію. Також виділяють особливий тип «бізнес-янголів» - незаймані «бізнес-янголи», це потенційні інвестори з достатньою кількістю грошей, досвід, знання [8], навички інвестування та ділові стосунки є, але ще не інвестували.



Рисунок 5 Тіньові інститути венчурного інвестування та роль «вливання» тіньових фінансових ресурсів у становлення венчурного підприємництва України

Таким чином, інфраструктура інвестування через бізнес-янголів є мережею комерційних і некомерційних організацій, компаній, метою яких є збільшення інвестицій або фінансова підтримка компаній на «посівній» стадії, підвищення ефективності інвестицій бізнес-ангелів і побудова комфортних відносин у долині приватних інвестицій для бізнес-янголів, клієнтів та зовнішнього середовища.

Консультації юридичні, аудиторські та PR офіси, центри лізингу та надання доступних площ, інституції міжрегіонального та міжнародного співробітництва – все це є чи не найважливішими об'єктами інфраструктури. Інші об'єкти інфраструктури – найважливіші для інноваційного сектору економіки – це саме бізнес-яголи. Ефект активного інвестування у довгостроковій перспективі досягається таким чином, що приносить користь всім сторонам у розвинених країнах і це засвідчує, що домінуюча роль у мобілізації венчурного капіталу належить такій його організаційній формі, як венчурні фонди.

Це пояснюється тим, що венчурні фонди є найбільш оптимальним механізмом формування інституту венчурного капіталу, оскільки дозволяє поєднати спеціальні знання, результати інтелектуальної діяльності, інформацію в області менеджменту, маркетингу, технологій, що служить засобом мінімізації ризику інвесторів і покращує результативність ризикового проекту. Венчурний фонд являє собою пул грошових коштів, керований самостійною керуючою компанією, при цьому власником керуючої компанії виступає або фінансова установа, або її керівник [2].

Інтереси венчурного фонду та користувачів програмуються через угоди, які мають складну структуру та правила гри» в межах конфлікту між ними.

Основна відмінність фондів венчурного капіталу від інших інституційних інвесторів полягає в тому, що вони спочатку інвестують, купуючи акції. Більшість фондів створюється на термін від 7 до 10 років. Протягом перших п'яти років венчурний капітал повинен бути розподілений між венчурними компаніями у формі інвестицій. Після цього фонд продасть усі придбані цінні папери компанії та ліквідує їх.

Для цих розумів хедж-фонди привабливі через високу ціну акцій просування користувачів, адже основний бізнес угорського ярма – куріння та продаж пакетів акцій.

Вивчення циклу інвестування венчурним фондом може свідчити про те, що таке інвестування являє собою поєднання всіх елементів, що дозволяють венчурним фондам отримати реальні конкурентні переваги. Всі рішення в межах такої системи мають бути націлені на реалізацію синергетичного ефекту, що буде досягнутий від взаємодії таких елементів, та це збільшить капіталізацію венчурних фондів. Інституціональна структури венчурного фонду включає:

- інвестиційний комітет, що включає представників інвесторів. Такий комітет приймає всі рішення щодо владання коштів у ризиковані підприємства;

- керуючу компанію, що представлена венчурними капіталістами та сторонніми фахівцями-управлінцями. Така компанія здійснює пошук та оперативне управління проектами;

- консультативну раду, яка надає консультації та здійснює консалтингову підтримку.

Інноваційна фірма отримує від венчурного фонду не тільки джерело фінансування інвестиційних проектів, а й досвідченого професійного консультанта, готового розділити з партнером усі ризики. В цьому полягає відмінність венчурного фонду від інших форм інвестування .

Організаційна структура типового венчурного фонду може існувати у формі самостійної компанії, обмеженого партнерства або асоціації партнерів.

Інвестори-партнери, що мають статус партнерів з обмеженою відповідальністю - це, зазвичай, інституційні інвестори, головним

чином пенсійні фонди або страхові компанії та банки. Але, також такими партнерами можуть бути й інші організації (корпорації), в тому випадку, якщо вони не створюють власні венчурні фонди, фонди університетів. Останніми роками як партнери з обмеженою відповідальністю дедалі частіше виступають органи, уповноважені державою розподіляти бюджетні кошти на стимулювання інноваційної діяльності держави в цілому або окремих регіонів і галузей.

При створенні фонду учасники з обмеженою відповідальністю беруть на себе зобов'язання (застереження) надати кошти в певні терміни або на вимогу учасників. Як тільки партнеру потрібні кошти для наступного інвестиційного раунду, він надсилає запрошення інвесторам зробити внесок на рахунок зобов'язань. Він вирішує декілька завдань: фонд інвестує вільні кошти; гроші інвесторів не заморожуються на кілька років; партнер гарантує високу окупність інвестицій.

Партнери з обмеженою відповідальністю в галузі венчурного капіталу є не пасивними інвесторами, а активними гравцями на ринку венчурного капіталу. Постійна участь обмежених партнерів в управлінні фондом обмежена законом. Вони успішно здійснюють ризиковані інвестиції, отримують цінний інвестиційний досвід у кількох сферах економіки, що дозволяє їм терпляче перецікувати кризи, швидко генерувати кошти та інвестувати в кращі проекти.

Існують також «вічнозелені фонди», які не розподіляють автоматично дивіденди чи кошти, а натомість реінвестують їх у нові проекти. Для інвесторів це означає, що вони не можуть продати або реінвестувати свої авуари у фонд. Інвестори можуть продати акції Фонду або інвестувати кошти у Фонд лише до дати ліквідації.

Хедж-фонди зараз перетворюються на складні системні одиниці. Найважливішими тенденціями її розвитку є диверсифікація діяльності, ускладнення структур і операцій, прагнення до створення різноманітних асоціацій, федерацій і фондів, розвиток міжнародного інвестиційного співробітництва та створення багатонаціональних підприємств. Майте на увазі, що чим більший фонд, тим більше у вас можливостей зібрати гроші. Тому існують так звані цільові фонди, які концентрують від 2 до 4,5 мільярдів доларів венчурного капіталу. Але чим більший фонд, тим важче прийняти ризиковану діяльність (така природа венчурного капіталу на практиці) і тим слабший зв'язок із підприємницькими ресурсами.

Співвідношення 3-3-3-1 означає, що з 10 компаній, у які інвестує фонд венчурного капіталу, 3 зазнають краху, 3 будуть помірно прибутковими, компанія С буде високоприбутковою, а 1 зазнає краху. Очі дуже прибуткові і зазвичай дивляться, коли отримують прибуток. Він багаторазово покриває витрати, пов'язані з невдалими інвестиціями [4].

Що стосується бізнес-підприємств в Україні, то вони знаходяться в зародковому стані. Перший венчурний фонд «Україна» був створений у 1992 році за підтримки міжнародних фінансових організацій. Першим кроком для освоєння принципів ведення бізнесу в Україні є не інвестування в інноваційні проекти, як це прийнято в економічно розвинених країнах, а вихід із кризи та підвищення ефективності приватизованого підприємства. Для цієї мети.

У 1996 р. на території України було створено декілька регіональних ризикових фондів Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР). У той же час з'явилося багато фондів за участю Міжнародної фінансової корпорації та американського капіталу. У

1997 році на території України вже діяло близько 20 фондів венчурного та прямого інвестування з іноземним капіталом, сукупна вартість яких, за різними оцінками, становила 2-3 мільярди доларів. Мені це вдалося [2].

Найперші українські венчурні фонди були певними інституційними трансплантатами, які, пристосовуючись до специфіки нестабільного інституційного середовища, були змушені якимось чином змінювати принципи функціонування. Основні зміни стосувалися територій, об'єктів та способів здійснення інвестицій.

Задля створення і реалізації стратегії соціально-економічного розвитку нашої країни, яка могла забезпечити прискорене та послідовне зростання інноваційного потенціалу економіки, були необхідні «сильні» інституції, які б могли гарантувати високий рівень функціонування якісного ринкового механізму. На практиці ці інститути важливіші для переходу до сучасного типу економічного розвитку, ніж темпи лібералізації. Про це свідчить досвід Сінгапуру, Китаю та В'єтнаму, які підтримують ефективність своїх інститутів на високому рівні та досягають високих економічних результатів, незважаючи на формальне відставання від країн Східної Європи в ритмі лібералізації.

Розвиток інститутів ризикових фондів, сформованих за рахунок українського капіталу, розпочався після прийняття Закону України «Про інститути спільного інвестування» (2001 р.). Інститут спільного інвестування (ICI) — корпоративний або фонд спільного інвестування, який здійснює діяльність щодо об'єднання (залучення) коштів інвесторів з метою отримання прибутку від їх вкладення в цінні папери, корпоративні права та нерухоме майно емітента.

Відповідно до нової редакції закону, прийнятої у 2012 році та введеної в дію з 1 січня 2014 року, хедж-фонд — це недиверсифікований закритий ІСІ, який виключно приватно продає цінні папери інститутів спільного інвестування юридичним і фізичним особам [2]. Відповідно до цього закону було запроваджено сприятливе регулювання діяльності фондів венчурного капіталу, особливо податкові пільги та спрощені адміністративні процедури, що спричинило стрімке зростання кількості фондів венчурного капіталу в Україні.

Водночас публічні фонди, особливо відкриті пайові фонди, були чутливі до негативних подій на фондовому ринку та в країні в цілому. У 2014 році кількість керуючих компаній продовжувала скорочуватися і на кінець року становила 336 одиниць. перший. Крім того, падіння торкнулося і фондів венчурного капіталу, хоча найбільше падіння третій рік поспіль зафіксував сектор відкритих інвестиційних фондів. Кількість активних інтервальних і закритих фондів скорочується четвертий рік поспіль.

Сумарні чисті активи всіх КІІ практично зберегли темпи зростання в 2014 році як за рахунок венчурного капіталу, так і інших закритих фондів. Дохідність ОПЦ у 2014 році в цілому зросла: серед відкритих ОПЦ середній показник зріс у порівнянні з минулим роком більш ніж у три рази, для закритих ОПЦ — більш ніж у півтора рази. Дві третини відкритих УСІ дозволили зрости вартості інвестицій інвесторів порівняно з третиною у 2013 році [3].

Проте в Україні підвищення капіталізації ризикових фондів поки що не призвело до відповідного збільшення інвестиційних потоків в інноваційні сектори економіки. Головна проблема тут у тому, що

українські венчурні фонди не виконують своєї головної мети — залучення коштів для розвитку інновацій.

В українських реаліях венчурні фонди зазвичай використовуються з метою легальної оптимізації оподаткування. Крім того, спеціалізація венчурних фондів на інвестиціях у новостворені інноваційні компанії зустрічається в Україні відносно рідко. Основними бенефіціарами інвестицій через фонди венчурного капіталу є компанії з нерухомості та будівництва (понад 50%), торгівлі, гостинності та туризму, переробки сільськогосподарської продукції, страхування та інформаційних технологій. Тим не менш, якщо в країнах з розвиненою ринковою економікою найбільш швидкозростаючими секторами ринку є інноваційні галузі, то в Україні ці галузі далекі від інноваційної діяльності.

Таким чином, діяльність інститутів інвестування ризикового капіталу в Україні не відповідає загальноприйнятій у світі практиці фінансування інноваційних проектів. Вважаємо, що реалізація нової редакції Закону України «Про інститути спільного інвестування» сприятиме ефективному функціонуванню фондів ризику та дасть змогу збільшити обсяги інвестиційних ресурсів для реалізації інноваційного проекту. Виявляється також, що ці положення важливо враховувати в процесі модернізації української економіки, яка не може обійтися без значних інвестицій в інновації, вагомим джерелом яких є ризиковий капітал.

Принципи організації венчурного інвестування повинні орієнтуватися на численні джерела фінансових ресурсів і забезпечувати швидке та ефективно впровадження інновацій під час їх комерціалізації, що забезпечить зростання економічних прибутків від інноваційної діяльності [2]. Зараз необхідно розробити широкий

спектр мотивів інноваційної діяльності в Україні та умови, за яких інститут ризикового капіталу працюватиме ефективно. Це потребує комплексного підходу, спрямованого на створення умов, у яких венчурні інституції працюватимуть на підтримку та розвиток інноваційного потенціалу науки та виробництва.

Тому інноваційний розвиток України неминучий без пошуку додаткових джерел інвестування. Зростання та ефективне функціонування української економіки залежить від ринкових інструментів та інститутів, за допомогою яких можна мобілізувати та розподілити інвестиційні ресурси для інвестування в прогресивні інновації.

Сучасний технологічний розвиток України, який передбачає радикальні та інноваційні зміни в економіці, може стати реальністю за умови відповідних інвестицій. Сьогодні ринковий механізм не лише дає змогу використовувати традиційні форми інвестування в інноваційних процесах, а й відкриває можливості для розширення нових форм, до яких, зокрема, належать фондовий ринок і неформальний сектор. Впевнений, що розвиток інститутів ризикового інвестування має рухатися в напрямку створення організованих фінансових відносин та відкритої фінансово-економічної політики, що сприяє мінімізації інституційних ризиків та створенню сприятливого інституційного середовища.

Українська асоціація венчурного капіталу та прямих інвестицій (UVCA) та «Делойт Україна» надали результати щорічного дослідження українського ринку венчурного капіталу та прямих інвестицій у 2019 році.

Найголовніше 2019 року на українському інвестиційному ринку: вперше за рік інвестиції в українські стартапи та ІТ-компанії досягли

півмільярдної позначки. Загальний обсяг капіталовкладень в українські IT-компанії сягнув \$510 млн, що в півтора рази перевищує піковий показник 2018 року.

Кількість контрактів у 2019 році майже не змінилась, ніж у 2018 році: 111 угод проти 115 у 2018 році.

У 2019 році обсяг корпоративних угод (злиття та поглинання) зріс у 18 разів. 15 угод злиття та поглинання склали 460 мільйонів доларів, тоді як у 2018 році було 7 угод на суму 25,2 мільйона доларів.

7-кратне збільшення обсягу інвестицій бізнес-ангелів у 2019 році принесло \$6,1 млн порівняно з \$0,9 млн у 2018 році.

«Ми вперше проаналізували ситуацію щодо гендерного різноманіття засновників стартапів, які отримали фінансування. Виявилось, що серед засновників 26% компаній є жінки. Так, за даними Crunchbase, цей показник становить 19% від світового. Сподіваюся, що ця тенденція до гендерної рівності в Україні посилюватиметься і жінки стануть ефективними антикризовими менеджерами» — зазначила Ольга Афанасьєва Генеральний директор Української асоціації венчурного та приватного капіталу (UVCA).

2019 рік відзначився 29 виходами для українських інвесторів, при чому середній чек угоди зріс на 78% і склав \$5,7 млн. Компанії, що розробляють програмне забезпечення, стали лідерами за кількістю угод та їх об'ємом, посунувши онлайн-сервіс на друге місце. Об'єм угод ТОП-10 виріс майже удвічі та склав \$456 млн. 90% залучених інвестицій були капіталом зі США. Україна з кожним роком посилює свої позиції на міжнародній IT-арені, збільшуючи об'єм інвестицій, залучених по всьому світу, і стаючи домівкою для юнікорнів та R&D хабом для іноземних компаній.

Таблиця 2. - ТОП-10 венчурних вкладень 2019 року:

	Інвестиції у зростання (growth):	Раунд А:	Посівні інвестиції:
1	2	3	4
	GitLab, \$268 млн Grammarly, \$90 млн People.ai, \$60 млн Jiji.ng, \$21 млн	Allset, \$5 млн Unstoppable Domains, \$4 млн MyCredit, \$3 млн AllRight, \$1,5 млн	PromoRepublic, \$2,3 млн RetargetApp, \$1,5 млн

Також можна розглянути представлену структуру венчурних інвестицій в Україні на рисунку 4.

Надана статистична інформація базується на дані, що надані Українською асоціацією венчурного капіталу та прямих інвестицій (UVCA) та «Делойт Україна», про яку вже сьогодні згадували.

Так на рисунку представлені основна кількість угод з венчурним капіталом, що були укладені у 2019 році, також загальна сума венчурного капіталу. Цікавими є також показники кількості венчурних капіталів, які бізнес-янгели, які надали інноваторам Україні у 2019 році (6,1 млн дол США).

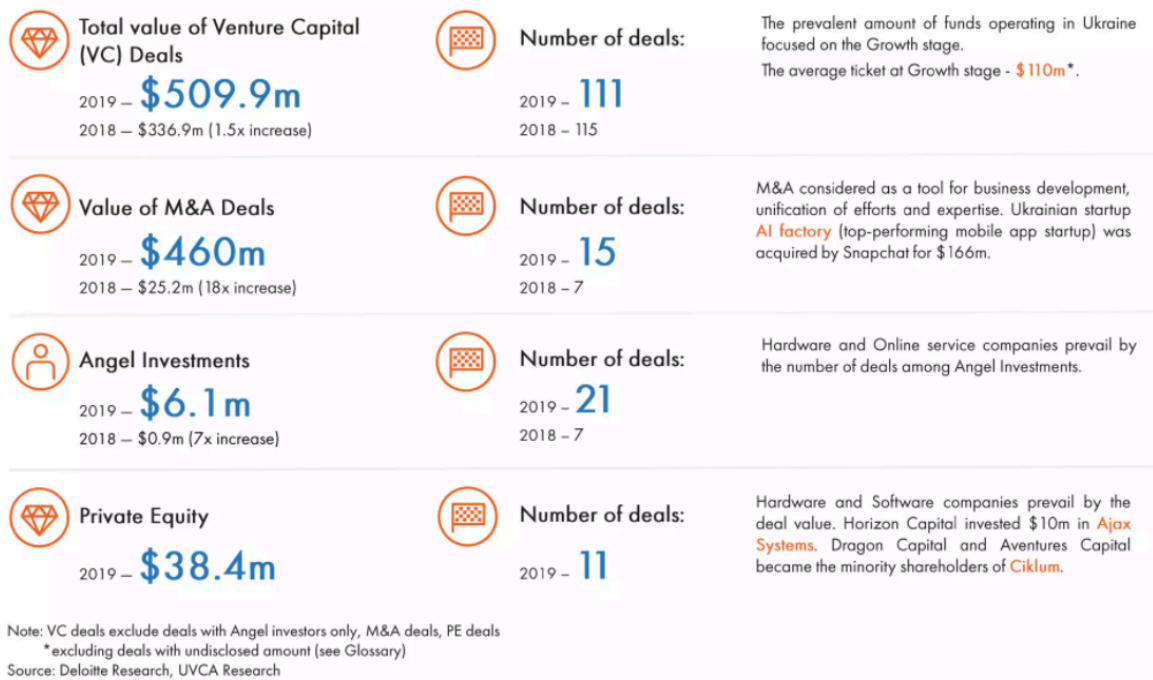


Рисунок 4. – Основні показники сфери венчурного інвестування в Україні у 2019 році [17].

За даними українського інформаційного агентства Interfax-Україна, «Українські стартапи у 2021 р. залучили рекордні \$780 млн венчурних інвестицій, у I кв.-2022 р. обсяги впали, але операції продовжилися – UVCA» [18].

Більш детально зазначимо, що відповідно до інформації цього ж агенства, у 2021 році українські стартапи отримали венчурні інвестиції в 216 угодах на рекордну суму \$779,6 млн, що на 46% більше, ніж у 2020 році, свідчать результати щорічного дослідження Ukraine Deal Study Review 2021, проведеного UVCA спільно з Kreston Ukraine, AVentures та ISE Бізнес-акселератор.

«Я вперше скажу таку цифру: \$2,8 млрд за вісім років, з яких \$780 млн минулого року – загальні іноземні інвестиції в українську

екосистему», – прокоментував Андрій Колодюк, голова моніторингової ради асоціації UVCA. Агентство Інтерфакс-Україна.

Як і в попередній період, майже половина угод (47%) припадає на Український фонд стартапів (UFS). Інвестиції в акціонерний капітал склали 82,8 млн доларів США, при цьому враховувалися лише відкриті торги.

В UVCA додали, що у 2021 році український ринок венчурного капіталу поповнився шістьма новими гравцями: GEEK Ventures, SID Venture Partners, ZAS Ventures, ANCHOR, PAWA. Вони пропонують фінансування українським стартапам у розмірі \$0,5 млн на додаток до досвіду та знань. Крім того, минулого року 19 великих міжнародних компаній відкрили в Україні свої центри досліджень і розробок, офіси та інжинірингові центри.

«Але найголовніше відбулося в першому кварталі 2022 року: відбулося 11 операцій і 8 вильотів. Для екосистеми дуже важливо, щоб операції тривали. Незважаючи на масштабну російську агресію, розвиток інвестицій в технології приватний сектор має межу і не зупиниться», - підкреслив Колодюк.

Згідно зі звітом, у період з січня по березень 2022 року було укладено 11 угод з венчурним капіталом на загальну суму 11,5 мільйона доларів, три угоди з акціонерним капіталом на загальну суму 4 мільйони доларів і вісім угод на загальну суму 135 мільйонів доларів. Минулого року UVCA оцінила загальну вартість викидів у 944,7 мільйона доларів.

Згідно з дослідженням, загальна вартість українських стартапів до війни становила 20,7 млрд доларів.

Золотий спонсор звіту – ДТЕК Інновації.

Протягом останніх років ми спостерігаємо постійне зростання українського інвестиційного ринку. Хоча спалах COVID-19 призвів до деяких змін у планах інвесторів і стартапів, розуміння тенденцій 2019 року буде корисним для гравців інвестиційного ринку, щоб керувати очікуваннями та позиціонувати свої компанії для підтримки (і розширення). Нова реальність.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ризиковане фінансування бізнесу для нових інноваційних проектів є важливим інструментом вдосконалення методів розвитку країни, заснованих на мобілізації фінансових ресурсів для нових економічних технологій, що сприяють розвитку системи та підвищенню якості виробництва, а також покращенню соціального середовища. Важливим є запровадження ефективних методів інвестування, які формують значущу систему фінансово-економічних відносин, що сприятиме покращенню фінансування сучасних технічних галузей економіки. Найважливішим фактором, необхідним для забезпечення ефективності фінансової системи, є ефективність використовуваних методів з урахуванням інституційного забезпечення, що базується на створенні нового середовища, яке пропонує можливості підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Система фінансування, з використанням венчурних інвестицій є стабільною та чутливою до внутрішніх та зовнішніх економічних та фінансових факторів. У сучасних умовах важливо підвищити ефективність фінансування бізнесу, забезпечити точність і прогнозованість реалізації фінансової політики щодо розвитку ринку капіталу компаній. Розвиток національного ринку корпоративного капіталу повинен врахувати закордонний досвід, що може сприяти вдосконаленню інвестиційного процесу. Важливо впроваджувати

ефективні зміни для забезпечення належного рівня державної фінансової підтримки високотехнологічних галузей, які є важливими частинами процесу побудови сталої економіки.

Важливим також є вдосконалення системи моніторингу та оцінки якості інвестицій у нові проекти, забезпечивши якісні та кількісні визначення, відповідні інструменти та враховуючи ситуацію розвитку країни та світову ситуацію.

ЛІТЕРАТУРА

1. Роль та функції венчурного капіталу в умовах формування економіки інвестиційно-інноваційного типу. Шевченко О.М., Шевченко О.О. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/8.pdf> (Дата звернення: 10.10.2023)
2. Краус Н. М. Становлення інноваційної економіки в умовах інституціональних змін: монографія. Київ : ЦУЛ, 2016. 596 с.
3. Венчурне інвестування в Україні та світі: сучасні тенденції та особливості розвитку. Мордань Є.Ю., Відменко Ю.В., Кобець Ж.О. Гроші, фінанси, кредит. 2018. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/65.pdf (Дата звернення: 12.10.2023)
4. Ben Fowler. Stages of venture capital. URL: <https://www.svb.com/startup-insights/vc-relations/stages-of-venture-capital> (дата звернення: 20.10.2023)
5. Краус Н.М., Колиця Я.О. Венчурне інвестування як пріоритетний напрям інноваційного розвитку економіки країни. Економічний простір. 2013. № 74. С. 112–121.
6. Муляр Т.В. Аналіз та шляхи удосконалення нормативно-правового регулювання венчурного інвестування в Україні. Ефективна

економіка. 2012.

URL:<http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvnaekonomika&s=ua&z=1024>. (дата звернення: 20.10.2023)

7. Поляк М.М. Сучасний стан та перспективи розвитку венчурного інвестування в Україні. Держава та регіони. 2013. № 5. С. 113–116.

8. Ukrainian Venture Capital and Private Equity Overview 2016. InVenture: інвестиційний портал. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/investments/ukrainian-venture-capital-and-private-equity-overview2016>. (дата звернення: 20.10.2023)

9. Кузнецова І.С. Венчурні інвестиції: сутність, форми, контрагенти. Науково-технічна інформація. 2007. № 1. С. 40–43

10. Кузнецова І.С. Інститут венчурних інвестицій: стан та перспективи розвитку в Україні. Наука та інновації. 2008. Т 4. № 1. С. 87–95.

11. Стариченко О. Особливості та можливості венчурних інвестиційних фондів в Україні/ URL: http://www.ufin.com.ua/analit_mat/rzp/195.htm/. (дата звернення: 20.10.2023)

12. Змієнко М.О., Тульчинська С.О. Сутність венчурного інвестування як організаційної форми інвестиційної діяльності. URL: http://business-inform.net/pdf/2011/3_0/42_44.pdf. (дата звернення: 20.10.2023)

13. Квартальні та річні огляди ринку управління активами / Українська асоціація інвестиційного бізнесу. URL: <http://www.uaib.com.ua>. (дата звернення: 20.10.2023)

14. Аналітичний огляд ринку управління активами в Україні, 3-й квартал 2017 р. URL: <http://www.uaib.com.ua/>

files/articles/2627/65/Q3%202017_final.pdf. (дата звернення: 20.10.2023)

15. Веремієнко А.С. Місце та сутність венчурних інвестиційних фондів серед інститутів спільного інвестування в Україні. Економіка та держава. 2017. № 6. С. 90–93.

16. Бойко С.В., Дударенко Є.Ю. Розвиток венчурного фінансування в Україні. Фінансово-кредитний механізм активізації інвестиційного процесу: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 10 листопада 2017 р.). Київ: КНЕУ, 2017. С. 32–35

17. Огляд ринку венчурних і прямих інвестицій в Україні у 2019 році. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2020/investments-into-startups-2019.html> (дата звернення: 20.10.2023)

18. Українські стартапи у 2021 році. Інформаційне агенство Interfax-Україна. 2022. URL: <https://interfax.com.ua/news/investments/836116.html> (дата звернення: 20.10.2023)

19. Ukraine Deal Review 2021. Ринок венчурного і приватного капіталу в Україні. URL: <https://kreston.ua/ukraine-deal-review-2021-rynok-venchurnoho-i-pryvatnoho-kapitalu-v-ukraini/> (дата звернення: 20.10.2023)

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

У сучасних умовах господарювання організації бізнесу шукають усі можливі способи досягнення зростання ефективності діяльності та посилення конкурентоспроможності. Працівники як основа ресурсного потенціалу є важливим інструментом у процесі стратегічного і тактичного розвитку. Підвищення продуктивності праці та створення позитивного іміджу підприємства завдяки ефективному використанню людського ресурсу дозволить у найдешевший спосіб досягнути поставлених цілей розвитку^о[1].

Зміни у зовнішньому середовищі ставить бізнес у жорсткі умові, саме тому як підприємці так і персонал повинні бути гнучкими та мотивованими. Застосування нових підходів до управління людьми

надасть компаніям можливість стрімко виходити на лідерські позиції на ринку.

Наразі, стрімко зростає роль інноваційно активного персоналу, проблеми та формування інноваційного потенціалу країни, що дає змогу реорганізувати економіку, прискорено розвивати науково-технічну діяльність. Інноваційна активність персоналу формує підхід, який дає змогу підприємствам не тільки орієнтуватися на потреби ринку, а й навіть впливати на їх формування^о[2, 170]. Оскільки, міжнародні компанії, які створюють свої офіси та підрозділи по всьому світу, несуть свої цінності, правила та вдосконалюють інновації.

Проте це вимагає від них активної інноваційної діяльності, пошуку чи створення таких інноваційних продуктів, які можуть забезпечити їм довгострокові чи короткострокові конкурентні переваги^о[2, 170]. Однак, слід зазначити, що на створення конкурентних переваг впливає компанія в цілому і частиною цього є людський ресурс.

Підтримуючи думку Полюк^оМ., зазначимо, що необхідність інновацій продиктована не тільки зміною зовнішнього середовища, а й загрозою неактуальності наявних продуктів, робіт чи послуг. Розроблення ефективних методів мотивації персоналу є одним із найважливіших завдань у сучасних умовах господарювання. У результаті трансформацій середовища виникають як нові потреби, так і нові знання та способи задоволення цих потреб. Підприємства, нездатні модернізувати виробництво, рано чи пізно поступаються місцем на ринку технологічно передовим організаціям. Різноманіття теоретичних підходів створює непросту ситуацію для керівників служб управління персоналом промислових підприємств. Саме тому

обговорення доцільності застосування новітніх підходів щодо вибору методів мотивації персоналу набирає все більшого значення^o[2, 170].

Проблеми мотивації персоналу на підприємстві висвітлювали у своїх доробках такі вітчизняні вчені як: І.^oБаланюк, О.^oБородіна, М.^oВиноградський, М.^oДолішній, В.^oЛук'янихін, М.^oМалік, М.^oПолюк, Р.^oЯкубів^o[1].

Питаннями ефективної мотивації праці на підприємстві займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Серед них: А.^oАфонін, В.^oАбрамов, Д.^oБогиня, А.^oГрішнова, Г.^oДмитренко, М.^oДороніна, А.^oЄськов, І.^oЗавадський, М.^oКарлін, А.^oКолот, О.^oВіханський, Н.^oЛюбомудрова, В.^oСладкевич, К.^oАльдефер, В.^oВрум, Ф.^oГерцберг, О.^oКузьмін, Д.^oМак-Грегор, Д.^oМак-Клелланд, А.^oМаслоу, Е.^oМейо, М.^oМескон, Р.^oОуен та ін.^o[2,^o170].

Виникнення та генезис теорій мотивації працівників пов'язаний ще з древніми філософами, такими як Сократ, Платон та Аристотель. Вони першими почали досліджувати питання рушійних сил, що впливають на людську поведінку, а також обґрунтовували внутрішні та зовнішні мотиви життєдіяльності людей^o[1].

Сократ вважав, що кожній людині властиві різні потреби, бажання, прагнення, і головне - розуміння того, яке місце вони займають в його житті. Так, на його думку, якщо людина не в змозі управляти своїми потребами і бажаннями, він не зможе подолати власну природу і буде залишатися рабом тілесних пристрастей і зовнішньої дійсності^o[3, 34]. Згідно поглядів Платона потреби, які утворюють «нижчу» душу, потребують керівництва з боку «розумної і благородної душі». Аристотель стверджував, що активність людини має природні підстави та пов'язана із діяльністю особи у суспільстві.

Інші філософи та науковці з плином часом розширювати свої погляди стосовно причин мотивації людей. Слід звернути увагу на погляди Лукреція, Епікура, П.°Гольбаха, К.°Гельвеція, Г.°Гегеля. У своїх працях теоретики торкнулись питань прагнення до щастя та благополуччя, бажання до стимулу, пристрасті людини, групи потреб (фізичні, релігійні, правові та пізнання).

Одним із перших, А.°Сміт почав досліджувати проблеми мотивації трудової діяльності. У своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» виокремив основні причини цього явища: прямий економічний інтерес, прагнення людини до максимального збагачення та покращення особистого добробуту°[1].

Використовуючи історичний метод дослідження, зазначимо, що вищенаведені погляди мотивації можливо поділити на три етапи:

1. Ранній, оскільки філософи у своїх поглядах тільки торкались проблем визначення потреб людини.
2. Другий – характеризується виокремленням групи потреб.
3. Третій – формування вузькопрофільних теорій мотивації людини, в тому числі працівника.

Дослідженням впливу різних мотиваційних факторів на результативність роботи працівників займалось чимало науковців-теоретиків та практиків-менеджерів, проте найбільшого розвитку теорії мотивації отримали у ХХ°ст. завдяки таким вченим як: С.°Адамс, К.°Альдерфер, В.°Врум, Ф.°Герцберг, Е.°Лоулер, Д.°Мак-Клелланд, Д.°Мак-Грегор, А.°Малоу, Л.°Портер, Ф.°Тейлор°[1].

На даний момент найбільш поширеними теоріями мотивації в менеджменті, які ще називають класичними, поділяють на наступні групи:

1) початкові (первинні), які базуються на специфічних «моделях» поведінки людини в процесі праці;

2) змістовні ґрунтуються на визначенні внутрішніх потреб, що відображають їх зміст в процесі життєдіяльності;

3) процесуальні спираються на винагородах працівників за результати праці.

Початкові теорії мотивації були сформовані у ХХ^ост. вони базувались на тезі що, людину спонукає до праці певні потреби, що склались на певному історичному етапі. Серед початкових теорій виділяють:

- теорія «батога і пряника»;

- теорії «Х», «У», «Z» (деякі науковці виділяють «ХУ», «Z»).

Теорія «батога і пряника» базується на мотивації персоналу шляхом покарання та винагороди. Тобто у разі правильного виконання завдань працівники стимулюються певними винагородами, а у протилежному випадку – коли працівник не виконав на належному рівні поставлені завдання до нього застосовується покарання. Сьогодні практикуючі керівники організацій вважають даний метод мотивації – пережитком минулого^о[1].

Проте, на думку М.^оПолюка, цей метод часто використовується і сьогодні, але у завуальованій формі. Оскільки, у 2007^ор. Нобелівську премію в галузі економіки присудили американським вченим Л.^оГурвичу, Е.^оМаскіну і Р.^оМаєрсону за створення основ теорії оптимальних механізмів або так званий «Третій шлях». Вчені стверджують, що суть цієї теорії – це «розробка правил гри для досягнення заданого результату або прибутку, навіть якщо кожен учасник може мати власні корисливі цілі. Встановлюється механізм, в якому кожен гравець має стимул вести себе так, як того хоче

конструктор (який конструює механізми поведінки або задає правила гри)». Дана теорія оптимальних механізмів передбачає комбінацію «пряника» ринкової економіки і водночас «батога» командної економіки. Тому у процесі даного наукового дослідження варто взяти основні постулати цієї теорії до уваги^о[1].

Теорія «Х», «У» чи «ХУ» була розроблена Д.^оМак-Грегор, професором Мічиганського університету, яка є однією з простих теорій мотивації праці та складається із двох протилежних теорій «Х», «У».

Теорію «Х» розробив Ф.^оТейлор в 20-ті^орр. ХХ^ост., а потім розвинув і доповнив Д.^оМак-Грегор в 60-ті^орр. ХХ^ост. Вона висвітлює погляди на робітників представників технократичного менеджменту. Основні положення цієї теорії такі:

- у мотивах людини переважають біологічні потреби;
- для звичайної людини характерною є нелюбов до праці, тому роботу необхідно нормувати і кращим методом її організації є конвеєрний;
- більшість людей можна заставити витратити зусилля на необхідні для виробництва дії тільки шляхом примушення;
- середня людина надає перевагу тому, щоб нею керували, прагне не брати на себе відповідальності, має відносно низькі амбіції та бажає перебувати в безпечній ситуації;
- необхідним є постійний контроль за працівниками з боку керівництва^о[4, 45].

Ця теорія описує людину-робітника, який весь час працює на заводі, фабриці, виробництві, що є характерним для того періоду. І, дійсно, особа, яка не реалізовує свій потенціал в повній мірі, а працює від «дзвінка до дзвінка», необхідний контроль, конвеєрна організація праці, нелюбов до роботи.

Теорія «Y», теж розроблена в 60-ті роки ХХ століття, є додатком до теорії «X». Вона висвітлює погляди на робітників представників поведінкового менеджменту. Основні положення цієї теорії такі:

- у мотивах людей переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати;

- фізичні та емоційні зусилля на роботі для людини є такими ж природними, як під час гри чи на відпочинку;

- небажання працювати не є спадкоємною рисою; залежно від умов праці людина може сприймати роботу як джерело задоволення чи як покарання;

- зовнішній контроль і загроза покарання не є основними стимулами спонукання людини до діяльності для досягнення організацією своїх цілей;

- відповідальність і виконання обов'язків щодо цілей організації залежать від винагороди, отримуваної за результати праці; найбільш важливою є винагорода, що пов'язана із задоволенням потреби у самовираженні;

- вихована людина охоче бере на себе відповідальність і прагне до неї;

- багато людей готові застосовувати свої знання та досвід, однак індустріальне суспільство слабо використовує інтелектуальний потенціал людини^о[4, 46].

Підбиваючи підсумок зазначимо, що теорії «X» та «Y» доповнюють одна одну, оскільки перша розглядає людину як несумлінного працівника, який бажає тільки вигоди, однак друга характеризує вже сумлінного, відповідального та творчого працівника. В процесі дослідження дана теорія була удосконалена науковцями з

теорії управління В.°Зігерт і Л.°Ланг, які розширили перелік її положень.

Теорія «Z» розроблена американським професором У.°Оучі в 1981°р. на основі японського досвіду управління в додаток до «ХУ-теорії» Д.°Мак-Грегора. Основна відмінна риса цієї теорії – обґрунтування колективістських принципів мотивації. За цією теорією мотивація працівників повинна виходити з цінностей «виробничого клану», тобто підприємства як одної великої сім'ї. Цінності ці необхідно розвивати у співробітників за допомогою відповідної організації та стимулювання стосунків довіри, солідарності, відданості колективу і загальним цілям. Основні положення теорії «Z» такі:

- у мотивах людей поєднуються соціальні та біологічні потреби;
- люди віддають перевагу роботі в групі і ухваленню групового рішення;
- повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці;
- за результатами праці переважно слід здійснювати неформальний контроль на основі чітких методів і критеріїв оцінки;
- на підприємстві повинна існувати постійна ротація кадрів і повинна бути організована постійна самоосвіта;
- переважно повинна мати місце повільна службова кар'єра з просуванням людей за досягненням певного віку;
- адміністрації слід проявляти постійну турботу про робітника та забезпечує йому довгостроковий чи довічний найом;
- людина – основа любого колективу; саме вона забезпечує успішну діяльність підприємства°[4, 47].

Таким чином, у теорії «Z» науковці вбачають причини мотивації працівника у гарно підбраному колективі, братерському духу

компанії, турботі підприємства про співробітників та обов'язкова кар'єрна служба.

Змістовні теорії мотивації охоплюють ті наукові розробки, що передбачають класифікацію потреб, які спонукають людину діяти певним чином та базуються на визначенні внутрішніх збуджень.

У своїй теорії Г.°Маррей виділив дві групи мотиваційних факторів:

- первинні (органічні), тобто фізіологічні потреби людини;
- вторинні (психогенні), тобто потреби в навчанні, вихованні, соціалізації, повазі, захисті°[1].

Яскравим представником змістовної теорії є А.°Маслоу, який у своїй теорії виокремив ієрархію потреб людини, які виникають по чергово після задоволення потреб нижчого рівня, а саме (від нижчого до найвищого рівня):

- фізіологічні потреби;
- потреби у безпеці та захисті;
- соціальні потреби (комунікації, відносин);
- потреби у повазі та визнанні;
- потреби у самореалізації;
- потреби в успіху;
- потреби у владі;
- потреби в належності (до колективу, соціальної групи тощо)°[1].

Потреби в ієрархії виникають поступово. Не залежно від того, наскільки високо просунулася людина в ієрархії потреб, якщо потреби більш низького рівня перестануть задовольнятися, то людина повернеться на даний рівень і залишиться там, поки ці потреби не будуть достатньою мірою задоволені. Співзвучною в цьому плані є

теорія К.°Алдерфера, який виділяв три фактори-потреби: існування, взаємодії та зростання. За Алдерфером у разі незадоволення потреб більш високого рівня на перший план виходять потреби більш низького рівня, навіть якщо вони були задоволені повністю°[4, 50].

Теорія мотивації Ф.°Герцберга базується на двохфакторній моделі, яка включає дві групи:

- гігієнічні фактори або фактори умов праці (політика фірми, умови праці, заробітна плата, міжособистісні взаємовідносини, ступінь контролю за роботою);

- мотивуючі фактори (успіх на роботі, просування по службі, визнання і позитивна оцінка результатів роботи, рівень відповідальності, можливості кар'єрного росту)°[1].

За теорією Ф.°Герцберга перша група факторів (гігієнічні фактори) є передумовами для нормальної праці, а не мотиваційними чинниками, і друга група охоплює саме мотиваційні аспекти. Проте аналізуючи сучасні умови праці персоналу на сільськогосподарських підприємствах, стає цілком очевидно, що так звані гігієнічні фактори є важливими мотиваційними чинниками для працівників на вітчизняних підприємствах°[1].

З розвитком економічних відносин й удосконаленням управління значну роль у теорії мотивації приділяють потребам більш високих рівнів. В 1962°р. Д.°Мак-Клелланд запропонував теорію, в якій припустив, що поведінка працівників мотивується трьома видами потреб:

- потреба влади – бажання впливати на інших людей, зокрема працювати на різних рівнях управління в організаціях;

- потреба досягнення (успіху) – задовольняється процесом доведення роботи до успішного завершення, готовністю брати участь

в ухваленні складних рішень і нести за них персональну відповідальність;

– потреба у причетності та визнанні означає зацікавленість у компанії знайомих, налагодженні дружніх стосунків з широким колом людей, наданні допомоги іншим, а також бажання бути неформальним лідером, мати свою власну думку й вміти переконувати оточуючих у її правильності[°][4, 55].

Вищезазначена теорія розкриває творчий потенціал людини, її бажання розвиватись, відчувати себе потрібною. Д.[°]Мак-Клелланд доповнює ідеї мотивації інших представників змістовних доктрин.

Третя група теорій мотивації – це процесуальні теорії, що охоплюють ті наукові підходи, які базуються на врахуванні не лише потреб людини, але й її поведінки та очікувань і ступінь задоволеності в процесі винагороди. До процесуальних теорій належать: теорія очікувань В.[°]Врума, теорія справедливості С.[°]Адамса і комплексна теорія Л.[°]Портера і Е.[°]Лоулера[°][1].

Теорія очікувань В.[°]Врума передбачає, що мотивація людини складається не з ступеня задоволення потреб, а з очікувань людини в процесі отримання результатів праці та очікування та оцінки цінності винагороди за результати праці. Дана теорія очікувань В.[°]Врума підкреслює важливість в процесі мотивації очікувань людини у вигляді взаємозв'язків: затрати праці - результати, результати - винагорода і валентність (задоволення винагородою)[°][1]. Рівень мотивації співробітників залежить від уявлень працівника щодо бажаної винагороди отриманої за виконання завдань.

Теорія справедливості С.[°]Адамс, базуючись на вихідних положеннях теорії очікувань В.[°]Врума, передбачає, що працівник оцінює, передусім, зв'язок між затратами праці та отриманою

винагородою, а також з аналогічними показниками інших працівників. Тобто мотивація персоналу, за цією теорією залежить не лише від співвідношення «затрати праці» - «винагорода», але й від справедливості винагородження в порівнянні з іншими працівниками^о[1].

Відповідно до цього, працівник буде мотивований, коли буде баланс між виконаною роботою, отриманою винагородою та соціальною справедливістю з іншими робітниками на аналогічних посадах. Теорія очікувань та теорія справедливості доповнюють одна одну.

У комплексній теорії Л.^оПортера і Е.^оЛоулера мотивація персоналу залежить від трьох основних факторів: затрачених зусиль в процесі праці, здібностей і характеру працівника, а також від усвідомлення людиною своєї ролі в процесі праці й винагороди. За таким підходом: результативна праця людини дає очікувану винагороду, це в свою чергу, забезпечує задоволення, і водночас мотивує до високо результативної праці. Тобто певною мірою утворюється циклічне коло, але лише при дотриманні зазначених умов, бо за відсутності одного з елементів у працівника зникає мотивація до ефективної праці^о[1].

Підсумовуючи слід зазначити, що всі теорії мотивації заслуговують на увагу та роботодавці можуть їх активно використовувати, особливо важливий комплексний підхід. На людину впливає багато факторів для виконання нею своєї праці сумлінно, тому пропонуємо звернутись до зарубіжного досвіду стимулювання працівників.

У центрі німецької моделі мотивації праці перебуває людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою

відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному значенні – це розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі «виробництво – споживання». Але не кожний громадянин у змозі працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості та боронить усіх обділених і беззахисних – безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність – неодмінні передумови суспільного консенсусу^o[5, 169].

Німецька модель мотивації полягає в тому, що на деяких підприємствах укладаються договори, в результаті яких працівник повинен з максимальною віддачею використовувати свій творчий потенціал і самостійно розпоряджатися своїм часом, який був наданий йому на виконання певної задачі. У результаті цього підвищується трудова мотивація і людина не тільки розв'язує поставлені перед нею завдання, а й залучається до участі в управлінні своєю діяльністю. Отже, німецькі дослідники дійшли висновку, що злагоджене поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій є однією з найбільш оптимальних моделей, коли-небудь відомих в історії економічних теорій. Німецька модель забезпечує рівною мірою економічний добробут і соціальні гарантії^o[6, 101].

Не меншої уваги заслуговує шведська модель мотивації праці, яка характеризується вагомою роллю профспілок і сильною соціальною політикою держави. Принципами, які є наріжним каменем для шведських профспілок, є: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати^o[6, 101].

Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Перш за все, вона, поряд із ринковою конкуренцією, додатково стимулює процес постійного оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки і техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю, який у шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Якщо, наприклад, із 10 підприємств однієї галузі 3 мають високий відсоток прибутку, 5 – середній дохід, а 2 є збитковими, то на будь-якому з цих підприємств отримують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді^o[6, 101].

Шведські профспілки забороняють власникам низькорентабельних підприємств зменшувати заробітну плату нижче встановленого рівня, який був закріплений на переговорах щодо переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це, у свою чергу, спонукає підприємців до знаходження оптимальних шляхів підвищення рентабельності підприємства або до його ліквідації. Ще однією характерною особливістю солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє її вирівнюванню: заробітки піднімаються у низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників^o[6, 101].

Сучасна французька модель мотивації праці увібрала в себе одні з еталонних інструментів економічних відносин, включаючи гнучку і лояльну систему оподаткування, сприяння розвитку здорової

конкуренції та стратегічне планування. Особливої уваги заслуговує інтеграція стратегічного планування в ринкові відносини. Центральну роль у французькій моделі ринкових відносин відіграє конкуренція, яка є запорукою постійного розвитку економіки, пошуку шляхів для зниження вартості виробництва, а отже, і зниження вартості своєї продукції заради задоволення попиту населення в товарах і послугах^o[5, 169].

На сучасному етапі у політиці французьких фірм щодо оплати праці їхніх працівників існують дві тенденції: індексація оплати праці залежно від збільшення вартості життя та індивідуальний підхід до оплати праці. Застосовують три основні підходи до здійснення принципу індивідуалізації оплати праці:

1. На основі передбаченої в колективній угоді оцінки кожного робочого місця визначається мінімальна заробітна плата і «вилка» окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється щодо фактично виконаної ним роботи без урахування робітників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями ефективності працівника є кількість і якість його праці, а також ініціативність у громадському житті підприємства.

2. Заробітна плата складається з двох частин: постійна, яка залежить від займаної посади або робочого місця, і змінна, що відображає ефективність праці працівників. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці, дбайливе ставлення до майна підприємства тощо. Утворюються спеціальні комісії, у яких за участю персоналу обговорюються питання щодо оплати праці.

3. На підприємствах більшість становлять саме такі форми індивідуалізації заробітної плати, як: участь у прибутках, продаж

працівникам акцій підприємства, виплата премій за сумлінне виконання своєї трудової функції°[5, 169].

Особливої уваги заслуговує французька методика оцінки праці (яка, як правило, має багатofакторний характер) і критерії, що використовуються. Суть цієї методики в загальному вигляді полягає у такому. На підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність. Персонал підприємства, своєю чергою, поділяється на 5 категорій. До вищої (першої) відносять працівників, які набрали від 100 до 120 балів; до другої – від 76 до 99 балів і т. д. Водночас діє ряд обмежень: до першої категорії можна віднести не менше 5 і не більше 10 % працівників одного підрозділу й однієї професії, до другої – від 30 до 40 %, до третьої – від 35 до 45 %. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць надбавка скорочується на 25 %, протягом 10 і більше днів – на 100 %. Безперечними перевагами французької моделі мотивації праці є її істотний вплив на ефективність та якість праці, а також вона, своєю чергою, виступає фактором саморегулювання фонду оплати праці. У разі виникнення тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, в результаті чого підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Таким чином, модель забезпечує постійний інформаційний зв'язок між працівниками та економічним станом компанії°[6, 100].

У Франції існують штрафні санкції, коли працівник відсутній на робочому місці від 3 до 5 днів (надбавка зменшується на 25%), якщо його немає понад 10 днів (надбавка зменшується на 100%)°[7, 70].

Відмінною ознакою англійської моделі є партнерські відносини між працівником та підприємцем. Працівники зазвичай беруть активну участь в капіталі, власності. Нині існують дві форми зарплатні, а саме грошова та акціонерна^o[7, 69].

На підприємствах Великобританії участь у прибутках вводиться тільки у разі, якщо вона прямо передбачена в індивідуальних або колективних угодах як додаткова до встановленої заробітної плати. Залежно від бази для обчислення суми, що розподіляється через систему участі у прибутках, розрізняють чисту трудову участь, трудову пайову участь, участь у чистому доході, участь у прибутках, участь в обороті або утвореній вартості^o[6, 100].

Пайова участь у капіталі передбачає внесення частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції або облигації фірми з використанням зазначених коштів на придбання основних фондів і оборотних коштів. Пайова участь у капіталі тягне за собою передачу учасникам корпорації частини прибутку (доходу) у тому числі у вигляді дивідендів або відсотків, виплату допомоги або премій підприємства^o[6, 100].

Трудова пайова участь об'єднує зазначені вище форми. Працівник підприємства отримує дохід за трьома напрямками:

- основна заробітна плата;
- частка від участі в прибутку на основі праці;
- частка від прибутку на основі вкладеного ним капіталу^o[6, 101].

Практичне застосування зазначених моделей нової системи оплати праці у Великобританії показало, що дохід працівників від участі у прибутках у середньому становить 3 % від базового окладу, і лише в деяких фірмах він досяг 10 % від окладу. Після впровадження системи участі в прибутках кількість робочих місць зросла на 13 %, при

цьому середня зарплата на фірмах із даною системою участі виявилась на 4 % нижчою, ніж у звичайних фірмах°[6, 101].

На англійських підприємствах застосовують різні системи преміювання. Перший напрям визначає суму премії залежно від виробітку, другий – якості роботи та виробленої продукції, а третій напрям поєднує показники попередніх двох. Крім того, працівник має змогу отримати 5–8% тарифної ставки надбавки за умови присутності на робочому місці повного робочого тижня°[7, 70].

Американська модель мотивації праці побудована на всілякому заохоченні підприємницької активності та збагачення найбільш активної частини населення. Модель заснована на соціально-культурних особливостях нації – масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту°[5, 168].

В цій системі діє «оцінка заслуг», яка впливає на заробітну плату працівників однакої кваліфікації, проте різної якості та результативності роботи. Оцінювання проводиться шляхом анкетування, опитування, рейтингового балу. Розрізняють такі фактори оцінювання:

- виробничі, а саме продуктивність праці, норма виробітку, використання робочого часу;
- особистісні, а саме ініціативність, активність, лідерські якості, робота в команді.

Більшість компаній у США використовує дві популярні системи преміювання, а саме Скенлон і Раккера. Сутність цих систем полягає в тому, що в разі прибутковості компанії створюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином: 25% акумулюються в резервний

фонд, а решта суми розподіляється в пропорції 1:3 між адміністрацією та працівниками.

Матеріальна мотивація персоналу також залежить від кількості освоєних кваліфікацій. Якщо працівник майстерно володіє більше, ніж однією професією, він може отримати певну суму балів, яка зможе конвертуватися в додаткову оплату праці^о[7, 69].

Нині однією з найпоширеніших у США форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників є оплата, що поєднує елементи відрядної та погодинної систем. У цьому разі денний заробіток працівника визначається як годинна тарифна ставка, помножена на кількість годин роботи. У разі невиконання працівником денної норми в натуральному вираженні роботу продовжують до виконання норми. Ця система оплати праці не передбачає виплату премій, тому що, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладено у високій тарифній ставці робітника й окладі службовця. Відмітною рисою розглянутої системи є простота нарахування заробітку і планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як у США, так і в інших країнах схиляються до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням^о[5, 169].

Після Другої світової війни японська економіка розпочала стрімке відновлення, що спричинило привернення уваги до тих методів, за допомогою яких був досягнутий такий ефект. Японський бізнес у ХХ – на початку ХХІ^ост. розвивається під впливом філософії кайдзен. Термін «кайдзен» з японської означає безперервний процес покращення, вдосконалення. Цей процес здійснюється в постійній взаємодії між менеджерами та працівниками компанії. Філософію кайдзен розробив японський фахівець Масаакі Імаї^о[7, 69].

Однією з особливостей японської моделі є вимога від усіх та кожного особистих зусиль. Менеджменту доводиться докладати свідомі та постійні зусилля для підтримки духу вдосконалення. Це не значить, що керівництво щосили виділяє, хто досяг вражаючих успіхів або здійснив переворот. У центрі уваги кайдзен перебуває швидше процес, ніж результат. Сильна сторона японського менеджменту полягає в успішній розробці та застосуванні системи, яка визнає цілі, роблячи акцент на способи їх досягнення^o[7, 69].

Відповідно до концепції кайдзен керівництво має перш за все підтримувати та стимулювати прагнення робітників удосконалювати процес. У багатьох японських компаніях існує так звана система пропозицій, під час оцінювання якої сплачуються заохочувальні премії. Якщо запропоновані нововведення допоможуть досягнути економії, то працівник отримує винагороду пропорційно сумі збережених коштів. Крім того, доплату може отримати як розробник індивідуального проекту, так і група робітників. Ця система впроваджується більшою мірою не для економічної вигоди від пропозицій, а для зміни ставлення персоналу до роботи та збільшення зацікавленості до спільної справи^o[7, 69].

Система стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами в Японії досить гнучка. Традиційно вона будується на врахуванні трьох факторів – професійної майстерності, віку і стажу роботи. Оклад робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок залежно від цих факторів встановлюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається умовно-постійна частина заробітної плати працівника як сума виплат за трьома розділами – за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію і майстерність, що характеризуються категорією та розрядом^o[8].

Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової) і нової трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками, такими як вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж є базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці – основою для визначення величини трудової тарифної ставки, яку називають «ставкою за кваліфікацію»[°][5, 168].

Таким чином, використання трудової ставки унеможливорює автоматичний ріст заробітної плати поза зв'язком із підвищенням кваліфікації та трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в такому разі прямо залежить від результатів роботи[°][5, 168].

До основних методів нематеріального стимулювання, які широко використовуються в Японії, можна зарахувати активне залучення працівників до виробничих гуртків та об'єднань, як, наприклад, «За підвищення продуктивності праці», «За роботу без браку», «Контроль за якістю продукції». Ю.[°] Андрійчук у своїй статті зазначає, що головне завдання таких заходів – регулярні збори членів колективу на добровільних засадах з метою налагодження клімату в колективі, поєднання працівників за групами інтересів, а також виявлення основних проблем виробництва та організації трудової діяльності. Вважають, що у неформальній ситуації люди себе проявляють з іншого боку, що дає змогу ідентифікувати окремі аспекти незадоволеності працею[°][8].

Ще одним прикладом нематеріальної мотивації є корпоративне спілкування, яке поділяється на:

1. Офіційне спілкування: ранкові зустрічі (планерки), на яких розглядають питання політики підприємства, колективної етики, колективна гімнастика, цехові наради, на яких співробітників повідомляють про завдання і терміни виконання, зборів локальних груп, на яких працівники обмінюються досвідом, обговорюють кращі рішення для ефективного виконання поставлених завдань.

2. Корпоративні церемонії: святкування Нового року, прийом на роботу нового співробітника, спортивні змагання серед персоналу, поїздки, повністю або частково оплачені фірмою^o[9, 185].

Цікавим є те, що у країнах з розвинутою ринковою економікою нагромаджено великий досвід застосування найрізноманітніших систем оплати праці. Системи оплати праці різних країн характеризуються своїми відмінними ознаками, проте, за державою залишаються функції створення єдиної нормативно-інформаційної бази, яка дозволяє ефективно вирішувати весь комплекс господарських, технічних і соціальних питань у межах підприємства. В свою чергу, система оплати праці буде ефективною лише тоді, коли у сукупності задовольнятиме інтереси суб'єктів відносин, пов'язаних з оплатою праці, тому, використання передового досвіду високорозвинених країн є необхідністю при побудові чи коригуванні системи оплати праці на вітчизняних підприємствах та окремих її складових^o[10].

Механізм державного регулювання оплати праці в країнах ЄС базується на співвідношенні таких складових, як: мінімальна заробітна плата, граничні розміри її зростання у період інфляції, податкова політика (державне регулювання); загальний порядок індексації доходів, форми і системи оплати праці тощо (колективно-договірне регулювання на галузевому рівні); розміри тарифних ставок і окладів,

доплат та надбавок (колективні договори); середня заробітна плата (ринок робочої сили)°[10].

Для прикладу, системи оплати праці мають відмінні ознаки, зокрема:

- Швеція – солідарна заробітна плата;
- Німеччина – стимулювання зростання продуктивності;
- Великобританія – оплата за індивідуальними контрактами;
- Франція – індивідуалізація зарплати;
- Чехія - виплата колективних та індивідуальних надбавок до галузевої тарифної ставки і надбавки у зв'язку зі зростанням вартості життя°[10].

У сучасній зарубіжній практиці мають місце два підходи до встановлення мінімальної заробітної плати. Перший підхід – це встановлення «споживчого кошика» життєво важливих товарів і послуг у вартісному вираженні. Другий підхід заснований на припущенні про те, що задоволенню на гарантованому мінімальному рівні підлягають не тільки основні фізичні потреби у продуктах і житлі, але й соціальні, породжувані соціально-культурним розвитком суспільства. Тому другий підхід передбачає співвідношення рівня мінімальної заробітної плати з рівнем сформованої заробітної плати°[10].

Також значна увага приділяється посиленню стимулювальної ролі тарифної заробітної плати, в основі розвитку якої лежить концепція гнучкого тарифу. Суть даної тенденції полягає у тому, що тарифна заробітна плата, поряд із своїм основним завданням повинна стимулювати підвищення кваліфікації працівників, виконувати функції стимулювання індивідуальних результатів їхньої праці насамперед виробіток і якість продукції. На базі концепції гнучкого

тарифу зарубіжними фахівцями розроблена модель заробітної плати, в якій розмір тарифу поставлений в залежність від результативності праці^o[10].

На німецьких підприємствах із кількістю співробітників понад 100 передбачена можливість формування економічних комісій, що складаються з членів виробничої ради та представників роботодавця, до відання яких належать виключно питання щодо економічного стану підприємства. У разі якщо число працівників є більшим ніж 500 чоловік, то на підприємствах можуть створюватися спостережні ради, кандидатів до яких висувають виробничі ради та вищі виробничі організації відповідної галузі. Крім того, участь трудящих в управлінні може здійснюватися і через призначуваного спостережною радою Директора з праці, у підпорядкуванні якого знаходяться кадрові питання, питання соціальної сфери та заробітної плати. Практика управління німецькими підприємствами показує, що така політика залучення працівників до управління сприяє розвитку їхньої трудової активності, мотивації, а отже, поліпшенню кінцевих результатів виробництва^o[6, 102].

Також слід звернути увагу на досвід Нідерландів у розробленні своєї унікальної моделі мотивування праці. Основні способи мотивації, як матеріальної, так і нематеріальної, відображені у відповідних нормативно-правових актах та положеннях (про відпустку, про заробітну плату, соціальне страхування, умови праці тощо). Положення, що сприяють мотивуванню праці, самостійно розробляються Радою голів підрозділів (у разі їх наявності) і профспілками. У разі якщо будуть надані докази ефективності рекомендованих їм заходів, пропозиції затверджуються і мають бути реалізовані на практиці^o[6, 102].

Безумовно, частка матеріальної мотивації займає чи не більшу частину в системі мотивації працівника, проте застосування нематеріальних засобів і прийомів мотивації дає змогу не тільки зберегти за собою кваліфікованого працівника, а й дати йому розвиватися і приносити більшу користь підприємству. Нематеріальна мотивація покликана, перш за все, задовольнити соціальні потреби людини в статусності та потребу людини в комфорті^o[6,^o102].

Підбиваючи підсумки, пропонуємо здійснити класифікацію методів мотивації та виокремити найбільш дієві прийоми, спираючись на досвід зарубіжних країн:

Матеріальна:

– поєднання стимулювання праці та соціальні гарантії (німецька модель);

– рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальною та максимальною заробітною платою, солідарна заробітна плата (швецька модель);

– індексація оплати праці залежно від збільшення вартості життя та індивідуальний підхід до оплати праці (участь у прибутках, продаж акцій працівникам) (французька модель);

– пайова участь у капіталі (англійська модель);

– система преміювання розроблені Скенлоном і Раккером (американська модель);

– оплата праці для основних так і для допоміжних робітників, є оплата, що поєднує елементи відрядної та погодинної системи (американська модель);

– система пропозицій, якщо запропоновані нововведення допоможуть економії, то працівник отримує винагороду (японська модель).

Нематеріальна:

– бальна оцінка ефективності праці (професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил безпеки, етика виробництва, ініціативність) (французька модель);

– партнерські відносини між працівником і підприємцем (англійська модель);

– дух вдосконалення (керівництво має перш за все підтримувати та стимулювати прагнення робітників удосконалювати процес) (японська модель);

– корпоративне спілкування (японська модель).

Соціальна (залучення колективу в роботу компанії):

– оцінювання працівників шляхом анкетування, опитування, рейтингового балу (американська модель);

– формування економічних комісій, спостережної ради, виробничої ради (німецька модель);

– положення про мотивацію розробляються Радою голів та профспілками (голландська модель).

У сучасних умовах стрімко зростає роль інноваційно активного персоналу, проблеми та формування інноваційного потенціалу країни, що дає змогу реорганізувати економіку, прискорено розвивати науково-технічну діяльність. Інноваційна активність персоналу формує підхід, який дає змогу підприємствам не тільки орієнтуватися на потреби ринку, а й навіть впливати на їх формування. Проте це вимагає від них активної інноваційної діяльності, пошуку чи створення таких інноваційних продуктів, які можуть забезпечити їм довгострокові чи короткострокові конкурентні переваги^о[2, 170].

Необхідність інновацій продиктована не тільки зміною зовнішнього середовища, а й загрозою неактуальності наявних

продуктів, робіт чи послуг. Розроблення ефективних методів мотивації персоналу є одним із найважливіших завдань у сучасних умовах господарювання. У результаті трансформацій середовища виникають як нові потреби, так і нові знання та способи задоволення цих потреб. Підприємства, нездатні модернізувати виробництво, рано чи пізно поступаються місцем на ринку технологічно передовим організаціям. Різноманіття теоретичних підходів створює непросту ситуацію для керівників служб управління персоналом промислових підприємств. Саме тому обговорення доцільності застосування новітніх підходів щодо вибору методів мотивації персоналу набирає все більшого значення^о[2, 170].

Інноваційна форма філософії управління людськими ресурсами являє собою сукупність методологічних підходів і елементів, що є, з одного боку, результатом різних теоретичних уявлень, а з другого — продуктом історично складеної практики управління. Для підвищення ефективності використання елементів тих або інших концепцій управління персоналом потрібно, перш за все, зрозуміти передумови такого аналізу^о[2, 170].

Інноваційна форма управління персоналом включає сфери і методи, що використовуються на різних етапах розвитку ринкової економіки:

- залучення персоналу з наданням мінімально ринкової конкурентоспроможної заробітної платні;
- розходи на навчання — мінімально потрібні;
- форми навчання — переважно у процесі роботи;
- стиль керівництва — переважно демократичний;
- регламентація дій працівника — практично завжди сувора;

- мотивація до праці — індивідуальне матеріальне стимулювання;
- функції кадрових служб — переважно облікові;
- планування розвитку персоналу — короткострокове;
- піклування про соціальний захист працівників — по можливості;
- оцінка ефективності персоналу — переважно за короткостроковими фінансовими критеріями^o[2, 171].

Переважає більшість зарубіжних фірм використовують кілька систем оплати праці, які, на їхню думку, є найбільш ефективними:

1.^oКомісійні. Працівник отримує фіксований відсоток від проведеної ним угоди з клієнтом. Сутність цього методу полягає в тому, що заробіток безпосередньо залежить від кількості угод, укладених працівником.

2.^oГрошові винагороди за виконання завдань, що не входять у повноваження співробітника. Такою формою оплати праці користуються більшість зарубіжних компаній. Працівникам виплачують преміальні (винагороди) за якісне виконання роботи або за виконання завдань, що не належить до їхньої основної діяльності.

3.^oСпеціальні індивідуальні винагороди. Такі винагороди виплачують працівникам як нагороду за їхню важливість і незмінність для компанії, за досвід роботи, а також за володіння певними навичками.

4.^oПрограми з розділення прибутку. У цьому разі співробітники отримують певний відсоток прибутку організації. Такий спосіб розглядається з двох сторін. З одного боку, ця програма є індивідуальною винагородою за якісну роботу, а з другого — психологічним способом об'єднання співробітників компанії.

5.°Акції. Використовуючи таку систему оплати, співробітникам надають у власність певну кількість акцій або право на придбання пакета акції обумовленого розміру°[2, 171].

Важливим елементом системи стимулювання праці є проведення переатестації усіх без винятку робітників на основі заповнення й аналізу спеціальних перевірочних анкет — так званих чек-листів, тобто переліку стандартних перевірочних питань, що стосуються всіх основних (наведених вище) вимог до персоналу. Анкету заповнюють на кожного робітника його безпосередній керівник, який ураховує також думку колег і підлеглих того, кого атестують. Зафіксовані в анкеті характеристики співробітника оцінюють визначеною кількістю балів, потім визначають інтегральний оціночний показник, на основі якого і встановлюється рівень його фахової значимості і корисності для фірми°[2, 172].

Можливі оцінки поділять на п'ять рівнів значимості, відповідно до яких виробляють і ухвалюють рішення з оплати праці робітника і застосування інших заходів стимулювання Як бачимо, співробітників, що потрапили в перші три (вищі) групи оцінки, преміюють у разовому порядку (подібно до преміювання, що мало місце в минулому на держпідприємствах за підсумками року, кварталу), а також одержують постійні персональні надбавки до окладу за якість праці (перші дві групи оцінки)°[2, 173].

Дуже істотний стимувальний засіб, особливо для честолюбних, цілеспрямованих робітників, — зарахування співробітників, атестованих за першими двома рівнями оцінки, у резерв на заміщення вакансій більш високого рангу. Причому це не порожній формальний засіб, а реальне управлінське рішення керівництва, яке, загальновідомо, обов'язково реалізується (з використанням

результатів раніше проведених атестацій). Як винагороди за результатами атестації робітників застосовуються і такі, як надання путівок на відпочинок за рахунок фірми, оплата занять спортом (басейн, спортивні секції), танцювальні гуртки^o[2, 173].

Дослідження показали, що заробітна плата не підвищує продуктивність у довгостроковій перспективі. Існують інші, нефінансові чинники, які позитивно впливають на мотивацію. Можна виділити декілька практик, які при впровадженні разом являють собою інтегрований підхід до інновацій та мотивацій працівників:

1. Обізнаність про кожного працівника. Менеджер середнього рівня практично не може мотивувати своїх працівників, не знаючи їх. Кожного разу, розпочинаючи роботу над новим проектом, керівник повинен знайти спільну мову з кожним членом своєї команди. Менеджерам, які не знають, чим займається кожен працівник, буде дуже важко їх мотивувати. Відповідно, якщо менеджер не знає сильних і слабких сторін працівника, він навряд чи зможе знайти для нього потрібну роль.

2. Випробування працівників для поліпшення роботи. Один із способів для керівників, щоб чітко зрозуміти, що вони схвалюють внесок і пропозиції, — дати кожному працівникові чіткий мандат у своїх вимогах до роботи, щоб уважно оцінити всю операцію і представити рекомендації щодо вдосконалення. Це встановлює маркер, який передбачає, що всі співробітники внесуть свої ідеї. Не менш важливо коментувати зусилля кожного співробітника в період роботи.

3. Співробітники самі пишуть план свого розвитку. Співробітники вітчизняних компаній завжди очікують, що керівник складе їм план розвитку: куди рухатися у професійному плані, які тренінги відвідати

та ін. Але працівники повинні дбати про те, чим можуть бути корисні компанії, що здатні внести в її роботу, і самі пропонувати конкретні кроки.

4. «Клієнт на день». В офісах, які працюють із клієнтами, незалежно від того, чи є вони внутрішніми чи зовнішніми, корисно оцінити операцію з позиції клієнта. Найбільш активні та творчі працівники, імовірно, визначать перелік речей, які можна поліпшити, щоб зробити купівлю клієнта більш комфортною, прозорою та ефективною. Цей досвід підвищуватиме чутливість працівників до будь-яких труднощів, з якими стикається замовник. Працівникам насправді не потрібно бути «клієнтом» протягом усього дня, але потрібно мати достатньо часу, щоб пройти весь процес, а потім написати свої враження і пропозиції для керівника.

5. Винагорода ідеї. Важливо також знайти спосіб винагороди чи визнання працівників, пропозиції яких допоможуть поліпшити роботу. Один із варіантів — нарахування премії та вручення індивідуального сертифіката або навіть вихідного.

6. Реалізація. Важливою частиною цього є реалізація найкращих ідей, запропонованих працівниками. Без цього організація просто закінчує довгий список невикористаних пропозицій і отримує невдоволеність з боку співробітників. Наскільки це можливо, керівники повинні призначити особу, яка запропонувала цю ідею, відповідальною за її фактичну реалізацію. Ініціатор інноваційної ідеї, зазвичай, має почуття власності та має високу мотивацію, щоб побачити її реалізацію.

7. Пільги, які пов'язані з графіком роботи. До цієї категорії відносять пільги, пов'язані з оплатою неробочого часу, такі як

відпустки, святкові дні, перерва на відпочинок і обід, оплата декретної відпустки і надання гнучкого графіка роботи.

8. Заохочення досягнень співробітників щотижня. Наприклад, у Facebook є правило: розміщувати пости про досягнення своєї команди за підсумками кожного дня. Раз на тиждень засновник і головний виконавчий директор компанії Марк Цукерберг оголошує імена кращих. Переможцям дарують квитки на бейсбольний матч або концерт відомого гурту.

9. Матеріальні нефінансові винагороди. Прикладом такого способу винагороди є різні подарунки співробітникам від фірми, що включають сувеніри, подарунки як символ цінності працівника і подарунки на день народження, на Новий рік, на день заснування фірми. Крім того, до цієї категорії винагороди належать оплата медичної страховки і знижки на придбання продукції організації.

10. Співробітники оцінюють роботу один одного. Так, наприклад, у компанії Zappos, що займається онлайн-продажем взуття, кожен співробітник має право раз на місяць вручити колезі 50 віртуальних доларів за хороший вчинок, уважне ставлення, дружелюбність тощо. Якщо людина нікому не віддала гроші, вони згорають. У кінці року компанія видає кожному співробітникові накопичену їм суму справжніми доларами.

11. Організаційні заходи. Такими заходами виступають корпоративні свята, ювілеї фірми, Новий рік, екскурсійні та заміські поїздки.

12. Винагороди, пов'язані зі змінами робочого місця співробітника. Метод полягає в наданні окремого робочого кабінету, офісного обладнання, наймання секретаря, надання службового автомобіля^о[2, 173-174].

Доповнюючи вищезазначений перелік зазначимо:

1. «Політика відчинених дверей», сутність якої полягає в тому, що будь-який співробітник безпосередньо може звернутись до керівника.

2. «Лист подяки» на прикладі компанії Zappos, керівник наприкінці кожного року самостійно писав лист подяки для всього офісу в якому було зазначено про цінність колективу.

3. «Політика причетності до спільної справи», пов'язані із стимулюванням всього колективу шляхом моральної та матеріальної мотивації.

4. Навчання персоналу сприяє розвитку особистості та фірми в цілому, оскільки після проходження курсу співробітник стане більш кваліфікованим, а також може проводити навчання для інших членів колективу.

5. Умови праці та відпочинку (безкоштовне харчування, наявність кондиціонера, місць для відпочинку та інше).

6. Підтримка та розвиток творчої активності персоналу.

Поряд з таким переліком позитивних інноваційних мотивацій існують і певні проблеми, а саме:

– фахівці одного рівня в різних підрозділах одержують неоднакову винагороду (така ситуація стає можливою, якщо не переглядати систему мотивації співробітників малих підприємств у разі зміни стратегічних цілей діяльності компанії);

– неоднакова заробітна плата співробітників одного рівня, що прийняті на роботу до компанії в різний час;

– більшість малих підприємств зацікавлені сплачувати своїм співробітникам лише мінімальні оклади (оклади, що відповідають розміру мінімальної заробітної плати згідно з чинним законодавством), а не змінювати їх відповідно до загальних тенденцій

розвитку світового ринку праці, що свідчать про те, що, можливо, компанії не проводять моніторинг ринку праці;

- компенсація низьких окладів за рахунок різних надбавок за виконання безпосередніх посадових обов'язків;

- система оплати праці непрозора для керівників нижньої ланки і має велику кількість складових, що значно ускладнює процес розрахунку заробітної плати^о[2, 176].

Однак, при комплексному плануванні та управлінні багато проблем можна вирішити, шляхом корегування тарифних ставок, перегляд заробітних плат, використання анкетування для визначення найкращих співробітників. Преміювання повинно мати індивідуальний характер для цього можливо розробити колективне положення з правилами додаткового грошового забезпечення.

Оскільки, система мотивації має складний та багатогранний характер, науковці пропонують застосовувати інноваційні інструменти для управління персоналом. Менеджери-управлінці використовують наступні засоби: аутстафінг, менторство та впровадження віртуального офісу.

При аутстафінгу – однією компанією надаються співробітники іншій для виконання робіт, у тому числі на певний строк, тобто передбачається передача фахівців, а не кінцевого результату. За договором аутстафінгу компанія-аутстафер надає своїх кваліфікованих співробітників у тимчасове користування компанії замовника. Такі працівники можуть підпорядковуватися трудовому розкладу замовника, мати свої робочі місця на території замовника, але отримують щомісячну зарплату від компанії аутстаферу. Інколи трапляються випадки, коли замовник звільняє своїх працівників, а аутстафер зараховує їх у свій штат, тож працівники продовжують

виконувати свої звичайні обов'язки, але числяться в штаті компанії аутстафера^о[11].

Наставництво – один з найбільш ефективних методів адаптації. Наставник спрямовує дії нового співробітника в певній галузі, реалізуючи принцип «Роби, як я!». Наставництво – це навчання особистим прикладом, практична передача професійних та інших навичок і знань від старшого до молодшого, від більш досвідченого менш досвідченому^о[11].

Віртуальний офіс – це такий ресурс, призначений для людей, що живуть в різних країнах, також працюють в різних організаціях. За допомогою нього вони можуть спільно брати участь у розробці будь-якого проекту, або декількох проектів. Головні переваги віртуального офісу: мобільність, контроль, єдиний робочий простір, безпека, простота доступу, збереження даних, висока фінансова ефективність^о[11].

Вищезазначені інноваційні інструменти для управління персоналом також впливають на мотивацію співробітників, оскільки віртуальний офіс надає можливість співробітнику самостійно спланувати свій робочий день, що надає простір для творчості та відчуття довіри з боку керівництва, що всі задачі будуть виконані вчасно. Наставництво надасть безцінний досвід новому робітнику та надихне його на нові ідеї. Аутстафінг є чудовим засобом для обміну інформацією та підготовки нових кадрів.

Також пропонуємо виділити особливості мотивації працівників інноваційних підприємств. Для кожного працівника інноваційного підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності, буде більшою чи меншою мірою дієвою економічна матеріальна мотивація, а саме: розмір заробітної плати, система надбавок та премій, разові

винагороди, доплати тощо. Однак більш специфічними і визначальними стають нематеріальні (моральні) фактори мотивації, оскільки у творчих людей із високим потенціалом набагато вищі вимоги та потреби морального задоволення від роботи та можливості самореалізації під час виконання складних, творчих завдань. До нематеріальних (неекономічних) мотивів належать: влада і впливовість, участь в управлінні; різноманітність і зміни; можливість проявити індивідуальність та креативність; самовдосконалення, можливості навчання, тренінги, стажування; цікава, змістовна та корисна робота; прийняття цінностей корпоративної культури, вищого управління та лінійного керівника; престижність сфери і/або місця роботи; соціальний пакет; соціальні контакти; визнання заслуг – особисте та публічне; кар'єрний ріст^o[12].

Мотивування працівників інноваційного підприємства як функція управління, повинно відбуватися таким чином, щоб охоплювати всі етапи інноваційних процесів підприємства. Залежно від стадії продукування інновації, потрібно підбирати різні стимули та орієнтуватися на різні мотиви працівників:

1. Виконання пошукових науково-дослідних робіт. В якості мотивів на цьому етапі можна застосувати надбавки, доплати, премії, разові винагороди, пільги (що є матеріальними мотивами), а також участь в управлінні, участь у нарадах підприємства, похвалу, підвищення за посадою через призначення відповідальних за інновації, право самостійного вибору напряму досліджень, вплив через корпоративні цінності, вплив через залучення до управління (нематеріальні мотиви). Зазначені мотиви сприятимуть формуванню прагнення пізнання нового, нейтралізації впливу кризових явищ, підвищенню іміджу підприємства на ринку, розвитку внутрішнього

потенціалу, отриманню визнання, забезпеченню успіху інноваційної діяльності, уникненню майбутніх помилок, забезпеченню актуальності та корисності інноваційної діяльності.

2. Виконання прикладних науково-дослідних робіт. Для другого етапу рекомендуємо застосування таких матеріальних мотивів, як надбавки, доплати, премії, разові винагороди. При цьому до нематеріальних мотивів варто віднести: похвалу, вплив через корпоративні цінності, вплив через залучення до управління, дисципліну праці, самостійний вибір методу впровадження інновацій, сприяння колективній праці. Як результат, очікується зниження ресурсомісткості продукції, рівня витрат, поява потенційних інвесторів, покращення якісних характеристик продукції, покращення умов праці, поглиблення інноваційної діяльності, втілення знань.

3. Виконання дослідно- і проектно-конструкторських робіт. Оскільки на цьому етапі створюються експериментальні зразки нової продукції та послуг, проводяться дослідження, необхідним є формування у працівників таких мотивів, як можливості прояву креативності та індивідуальності, вплив через управління, пізнання нового та самовдосконалення. В якості отриманого результату передбачається забезпечення безперервності виробничого процесу, перевірка реальності втілення ідей та розробок, уникнення помилок, що допущені, поширення нових знань, а також якісні зразки та додаткові можливості їхнього вдосконалення.

4. Освоєння виробництва нової продукції та послуг і комерціалізація результатів, що передбачає випуск продукції та послуг для загального споживання, повну окупність та отримання доходу від інноваційного проекту. На даному етапі мотивами є: надбавки, доплати, премії, безкоштовне навчання; похвала, вплив через

корпоративні цінності, вплив через залучення до управління, дисципліну праці тощо. Все це сприятиме виникненню додаткових можливостей щодо правового захисту результатів інновацій, забезпечення умов для використання інноваційної продукції та послуг, врегулювання питань обліку, захоплення нових ринків, збільшення величини грошового потоку, оптимізація внутрішньої товарної політики підприємства[°][12].

Підбиваючи підсумки та спираючись на тези О.[°]Дороніної зазначимо, що провідні компанії світу, розуміючи пріоритет людського чинника в забезпеченні конкурентоспроможності та прибутковості бізнесу приділяють надзвичайно високу увагу мотивуванню персоналу. Моделі мотивації, які використовуються, мають не лише орієнтацію на стратегічні завдання компанії, а й віддзеркалюють національні традиції менеджменту, що доповнюються так званим «мотиваційним креативом» задля надання мотиваційній моделі унікальності та залучення найкращих працівників[°][9,[°]183].

На завершення зазначимо, що власникам компаній необхідно більш уваги приділяти мотивації співробітників, яка складається як з матеріальної (заробітна плата, премії, акції, подарунки, розподіл частини прибутку компанії, соціальні гарантії і т.д.), нематеріальної (грамоти, відзнаки, подяки, навчання, індивідуальний підхід до кожного та ін.) так і соціальної (участь колективу в прийнятті рішень, розробка положень). Лише додержуючись комплексного підходу з використанням інноваційних ідей, можливий ріст компанії та особи.

ЛІТЕРАТУРА

1.[°]Полюк М.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. Ефективна економіка, 2020. № 4. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf

(дата

звернення: 17.04.2023).

2.°Кравченко О.О. Інноваційні підходи до мотивації праці
Фінансовий простір, 2018. № 2 (30). С. 170-176.

3.°Беспалов І. О. Сократ - його філософія та діалектичний метод.
Вісник Харківського національного університету імені Каразіна, 2019.
№ 59. С. 34-49.

4.°Конспект лекцій з курсу «Теорія мотивації» /Укладач О.В.
Прокопенко. Суми. Вид-во СумДУ, 2006. – 171 с.

5.°Биба В.В. Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників
та можливості його адаптації до умов підприємств України.
Мукачівський державний університет, 2017. № 10. С. 166-171.

6.°Соболенко В. Сокольська І. Імплементация європейського
досвіду мотивації праці в український ринок кадрів. Підприємництво,
господарство і право, 2018. № 10. С. 99-103.

7.°Лазоренко Т.В., Місяйло О.В. Міжнародний досвід мотивації
праці та можливості його застосування в Україні. Науковий вісник
Ужгородського національного університету. Серія. Міжнародні
економічні відносини та світове господарство, 2018. № 22 (частина 2).
С. 67-70.

8.°Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в
розрізі японської моделі. URL:
[https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-
paper/2017/jun/4204/andriychuky.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/4204/andriychuky.pdf) (дата звернення: 16.04.2023).

9.°Дороніна О.А. Польгуль Д.С. Огляд сучасних моделей
матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. Економіка і
організація управління, 2021. № 1 (41). С. 183-190.

10.°Машевська А.А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. Ефективна економіка, 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/154.pdf (дата звернення: 17.04.2023).

11.°Прудкий В.В. Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління, 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783> (дата звернення: 15.04.2023).

12.°Ковальська К.В. Овчаренко Т.С. Особливості мотивування персоналу інноваційного підприємства. Ефективна економіка, 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4631> (дата звернення: 19.04.2023).

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ

1.1. Теоретичні аспекти побудови системи регіонального управління

Регіональне управління сьогодні є одним з основних елементів управління в системі суспільства. Актуальність цього питання безпосередньо пов'язана з тим, що ефективність країни складається з управління окремими регіонами, що входять до її складу. Але, на жаль, на сьогоднішній день система регіонального управління в Україні далека від досконалості, це підтверджується відсутністю цілісності структури управління та низькою ефективністю роботи органів контролю та управління.

Регіон – це місцева адміністративна регіональна одиниця, юридично утворена за історичними, політичними, соціальними та культурними ознаками з метою реалізації та здійснення державної політики, а також спільного інтересу суспільства, який забезпечується здійсненням відповідної діяльності органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Регіональне управління передбачає організаційно-регулюючий вплив органів державної влади на життя населення регіону з метою його організації та відтворення відповідно до їх повноважень.

Формування ефективного регіонального управління на демократичних засадах та забезпечення балансу національних та регіональних інтересів є одним із ключових питань державного управління та основним завданням адміністративно-політичної реформи. Водночас, враховуючи інтеграційний процес України, ця модель управління має базуватися на поєднанні власної традиційної соціокультурної системи з системою країн, які будуть стратегічними партнерами. При виборі цих країн слід враховувати особливе географічне положення нашої країни та історичне середовище розвитку України [1, с. 20].

Регіональне управління передбачає сукупність принципів, методів, форм і засобів впливу регіональної соціальної діяльності. Предметом цього управління є економічні та соціальні процеси регіону. Об'єктами є регіони. Існує кілька способів визначення поняття регіону. Зокрема, це:

- природні території фіксують просторові відмінності в природному середовищі;
- соціально-демографічні райони показують, що спостерігаються досить однорідні профілі населення та території з однаковим рівнем соціального розвитку;
- економічні райони характеризуються економічною структурою та спеціалізацією;
- адміністративний регіон являє собою адміністративно-територіальну одиницю верхнього рівня у територіальному поділі країни [2, с. 6].

Згідно з визначенням «Енциклопедії державного управління», регіон – це місцева адміністративна регіональна одиниця, юридично утворена за історичними, політичними, соціальними та культурними ознаками з метою реалізації та здійснення державної політики, а також спільного інтересу суспільства, який забезпечується здійсненням відповідної діяльності органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування [3, с. 312].

Регіональне управління передбачає організаційно-регулюючий вплив органів державної влади на життя населення регіону з метою його організації та відтворення відповідно до їх повноважень [5].

Енциклопедія державного управління визначає регіональне управління як форму державного управління, важливу частину якого здійснюють органи державної влади великих адміністративних

регіональних одиниць (областей, регіонів, тощо) у межах своєї компетенції.

Головна мета регіонального управління відображена на рис. 1.1

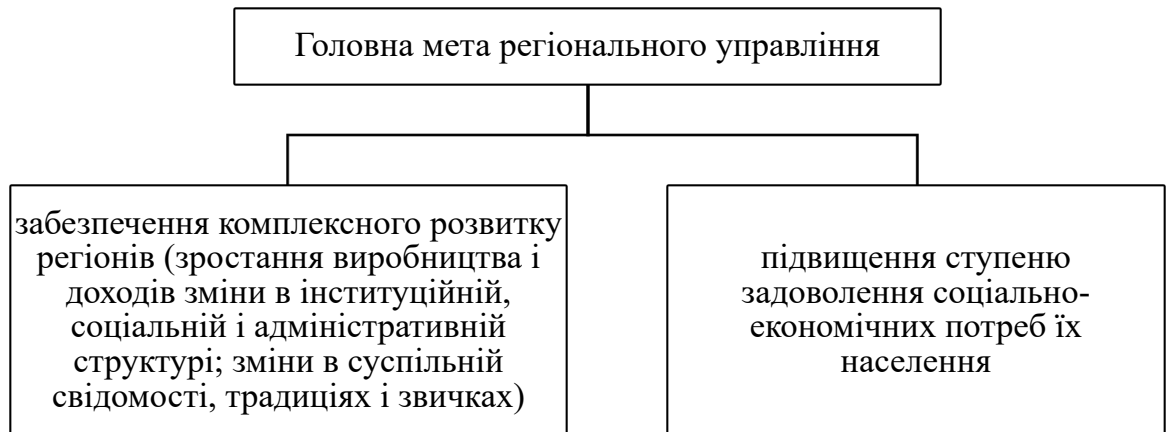


Рис. 1.1. Головна мета регіонального управління [4, с. 320].

Цілі регіонального управління класифікуються наступним чином (рис. 1.2).

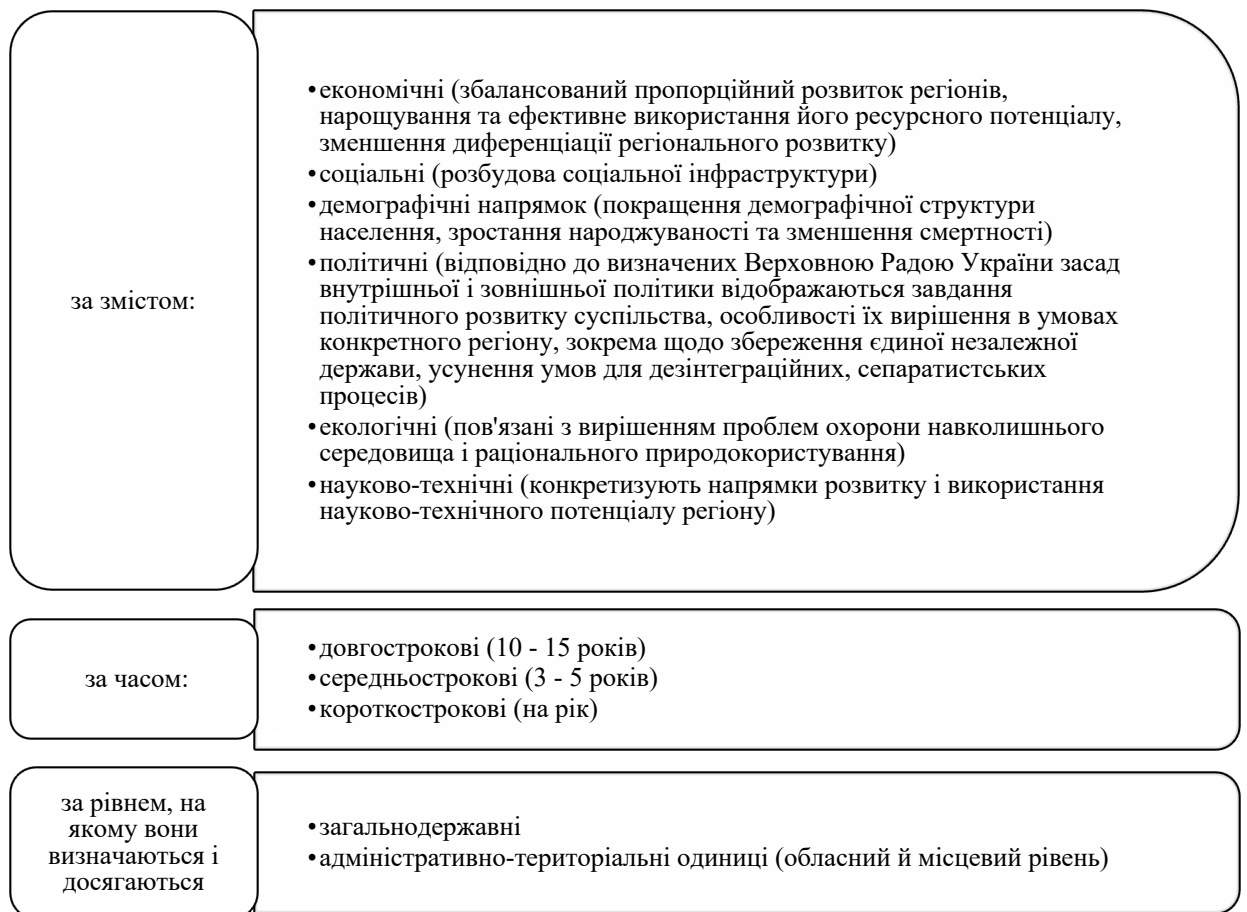


Рис. 1.2. Класифікація цілей регіонального управління [5]

На національному рівні передбачаються цілі соціально-економічного розвитку та пріоритети національної та регіональної політики з урахуванням особливостей регіону. Водночас держава сформулювала національний план соціально-економічного розвитку України, який регулює основні параметри розвитку за допомогою фіскальної та бюджетної, грошово-кредитної, інвестиційної, антимонопольної політики.

До суб'єктів регіонального управління належать:

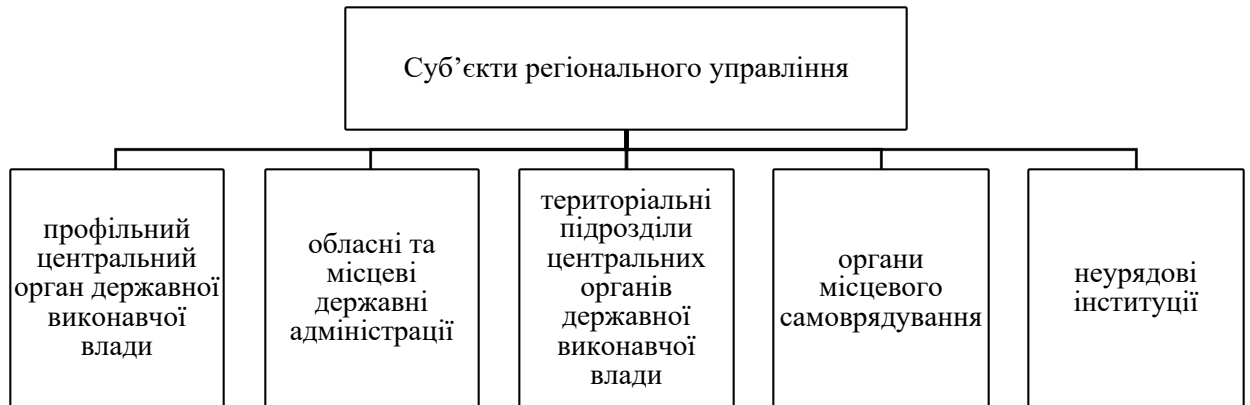


Рис. 1.3. Суб'єкти регіонального управління [6]

Отже, регіон – це місцева адміністративна регіональна одиниця, юридично утворена за історичними, політичними, соціальними та культурними ознаками з метою реалізації та здійснення державної політики, а також спільного інтересу суспільства, який забезпечується здійсненням відповідної діяльності органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Регіональне управління передбачає організаційно-регулюючий вплив органів державної влади на життя населення регіону з метою його організації та відтворення відповідно до їх повноважень.

До основних функцій регіонального управління належать (рис. 1.4):

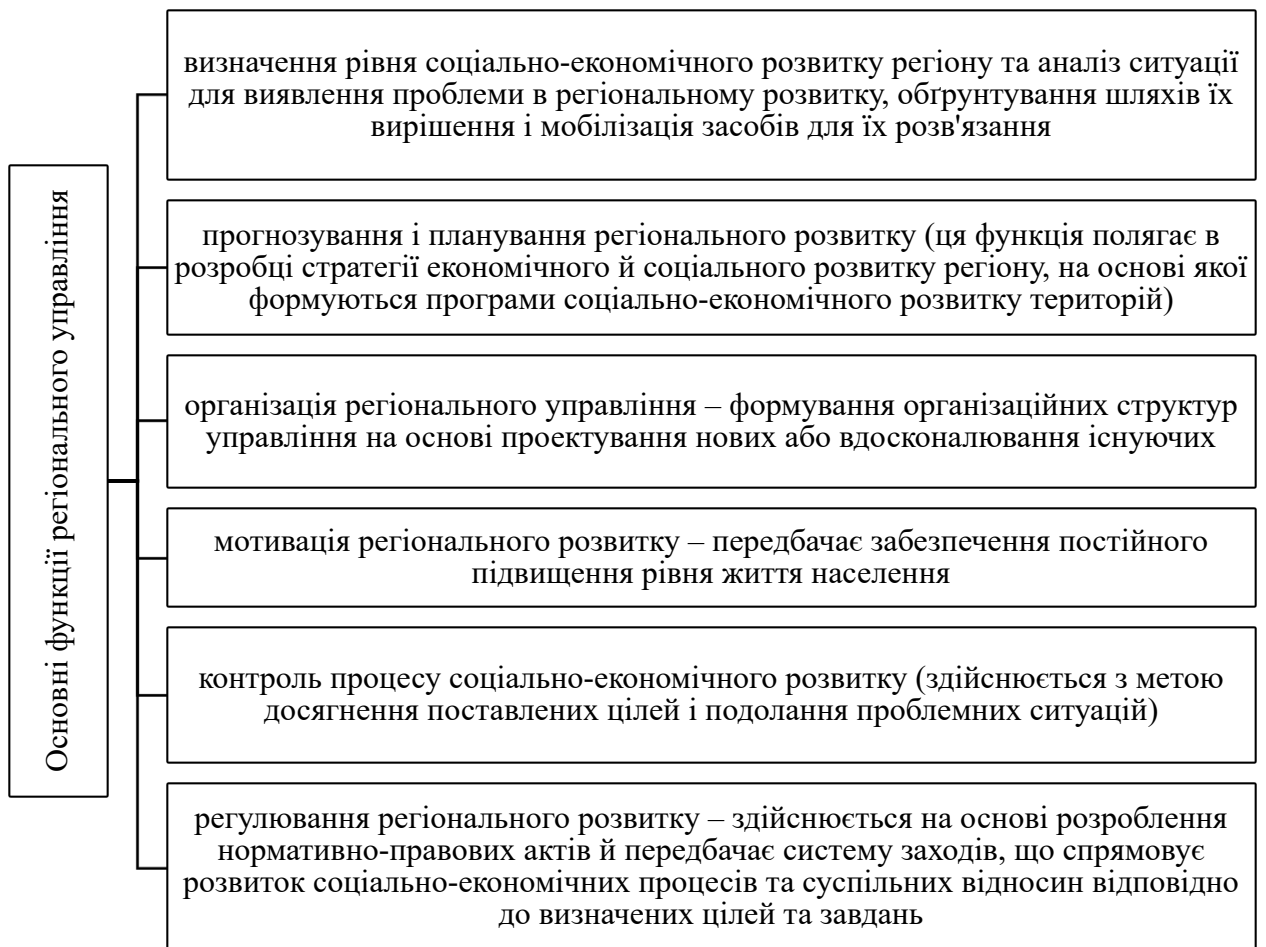


Рис. 1.4. Основні функції регіонального управління [6;7]

Реалізація головної мети регіонального управління, яка передбачає забезпечення комплексного регіонального розвитку та підвищення ступеню задоволення соціально-економічних потреб населення, виділимо типи регіонального розвитку: асиметричний, гармонійний, нейтральний.

Основою забезпечення регіонального розвитку є національна регіональна політика, яку сьогодні проводять усі великі країни світу. Система взаємовідносин центру корекції державної регіональної політики з регіоном, спрямована на організацію території відповідно до сформульованої державою стратегії розвитку.

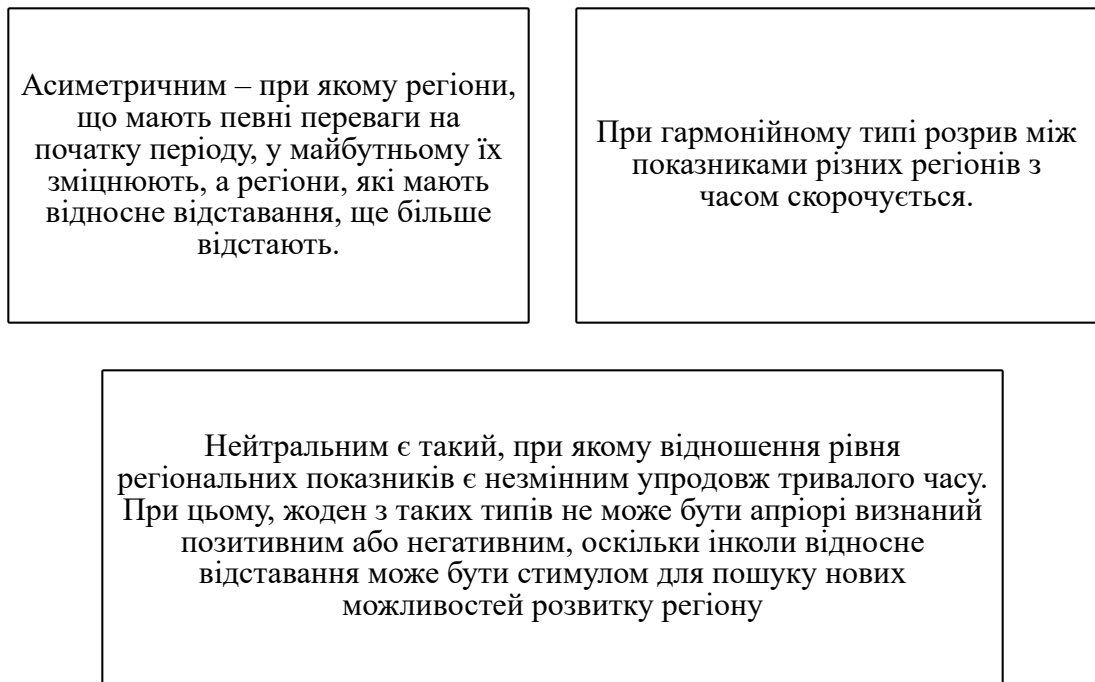


Рис. 1.5. Типи регіонального розвитку [8, с. 10-11].

Основними завданнями державної регіональної політики є:

- збереження територіальної цілісності та єдності;
- досягнення балансу національних та регіональних інтересів;
- скорочення розриву в соціально-економічному розвитку;
- підвищення рівня життя;
- створення рівних умов для громадян, у незалежності від місця їхнього проживання.

У середовищі, що характеризується одночасним впливом старих і нових інституцій на регіональне управління, багато з яких знаходиться у стадії пошуку, важливим питанням є аналіз взаємодії центральних та місцевих органів влади у формуванні документів регіонального розвитку.

Стратегія розвитку регіону, як частина системи планування національного розвитку, є зразком досягнення соціально-економічних цілей регіону, що визначають національні цілі країни за особливих

умов території на місцевому рівні. На цій основі розроблено стратегічні плани та формуються регіональні цільові плани, які містять кількісні та якісні економічні показники, визначають конкретні дії щодо конкретних цілей та заходів (від стратегії до поточного року реалізації), визначають виконавців, ресурси та терміни виконання.

Формулювання стратегій регіонального розвитку є основним заходом ефективного регіонального управління:

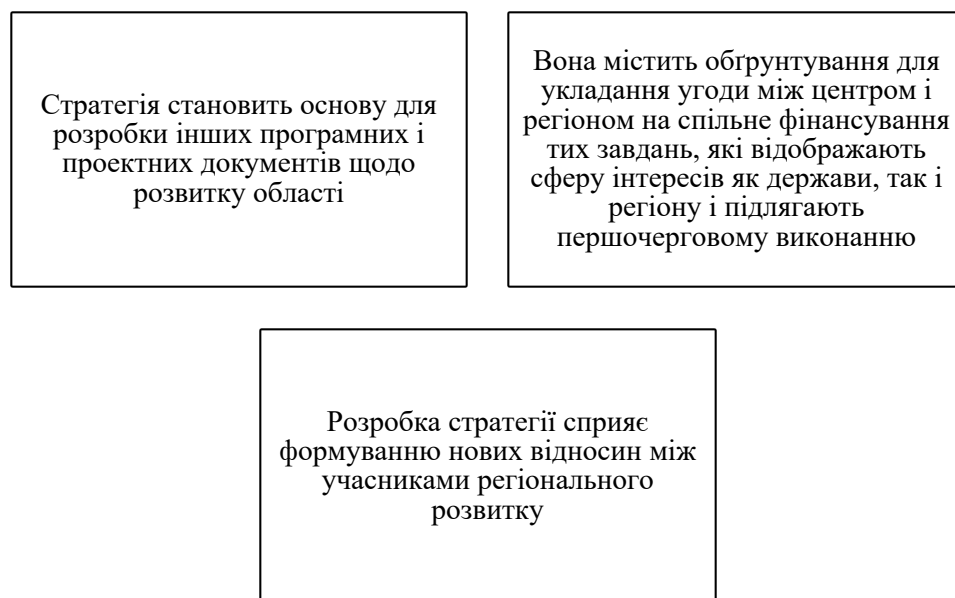


Рис. 1.6. Характеристика стратегій регіонального розвитку як основного заходу ефективного регіонального управління [9]

Практична реалізація стратегії потребує створення відповідної адміністративно-управлінської структури [6]. Щодо адміністративно-управлінської структури, то вона є публічним інститутом, представленим органами державної влади, органами місцевого самоврядування, державними організаціями (підприємствами, установами), громадськими організаціями, які взаємодіють між собою в процесі регіонального управління у межах встановлених інституційних «правил гри».

На основі трьох рівнів системи регіонального управління - державного управління на регіональному рівні, державного

регулювання регіонального розвитку; місцевого самоврядування; трьох рівнів системи прогнозно-планової документації - довгострокової, середньострокової та короткострокової. [10], рекомендується розрізняти регіони управління за трьома типами організаційних структур для планів розвитку: стратегічні, проектні, оперативні (як прийнято в ЄС) (рис. 1.7) [11].

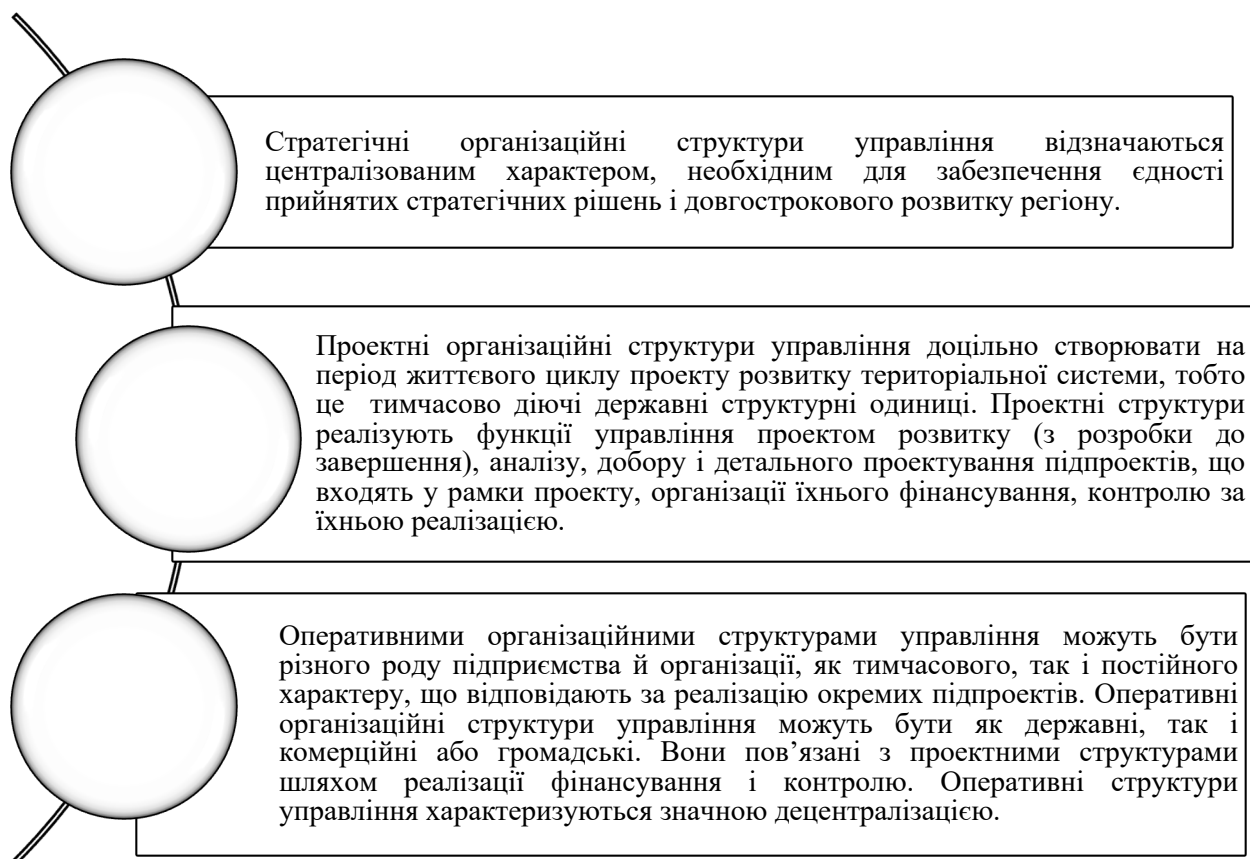


Рис. 1.7. Види організаційних структур управління програмами регіонального розвитку [11]

Організаційно-економічні структури представлені інституціями і відомствами, що регулюють господарські відносини в межах відповідного регіонального управління. Зокрема, інституції, що здійснюють фінансово-економічне забезпечення регіонального

управління за рахунок бюджетних, позабюджетних коштів та інших джерел фінансування, наведено на рисунку 1.8.

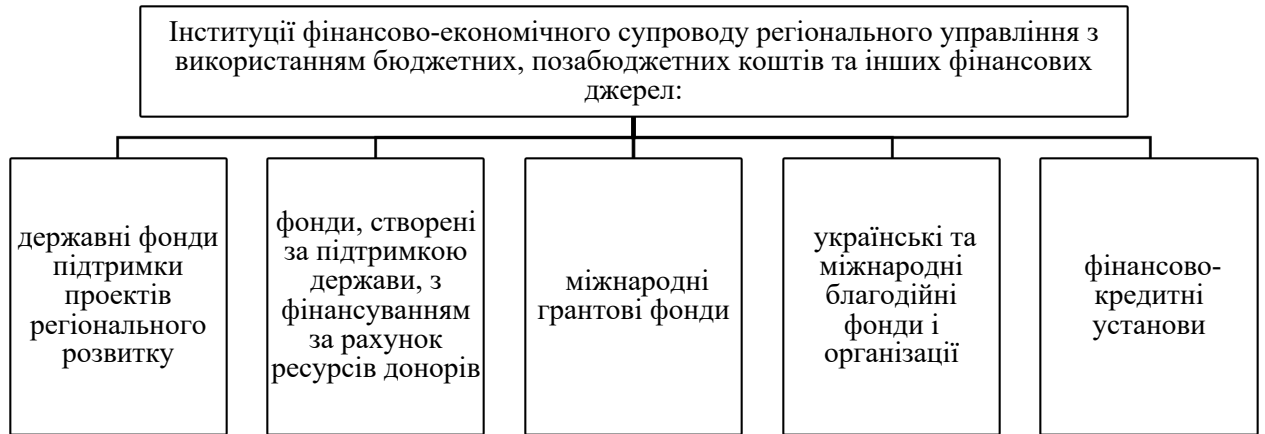


Рис. 1.8. Інституції фінансово-економічного супроводу регіонального управління з використанням бюджетних, позабюджетних коштів та інших фінансових джерел [6;11]

Отже, дані інституції забезпечують оптимальне узгодження державних, регіональних та місцевих ініціатив з інтересами приватного сектора на одній території. У країнах ЄС такі структури ефективно співпрацюють з органами влади як координаційні центри стратегічного планування та підтримки проектів територіального та регіонального розвитку. Вони фактично виступають каталізаторами регіонального соціально-економічного розвитку.

1.2 Світовий досвід та моделі регіонального управління

Регіональна політика ЄС (також відома як Політика згуртування) – це спосіб Європейського Союзу впоратися з соціальними, економічними та територіальними відмінностями між 28 країнами та 273 регіонами, з яких складається ЄС. ЄС робить це, підтримуючи створення робочих місць, сталий розвиток та конкурентоспроможність бізнесу.

Регіональна політика надає кошти для проектів, які мають бути реалізовані місцевою владою на регіональному рівні, таким чином, значною мірою минаючи національний уряд. При цьому регіональне управління є одним із ключових інструментів європейського управління на просторі ЄС, залучаючи понад третину загального бюджету ЄС. На період 2014-2022 років. регіональна політика здійснюється через три основні фонди:

1) Європейський фонд регіонального розвитку – покликаний допомогти зменшити економічний та соціальний дисбаланс між регіонами ЄС. Його інвестиції спрямовані на підтримку інновацій та досліджень, малих та середніх підприємств (МСП), цифрових можливостей для людей та бізнесу, а також низьковуглецевої економіки;

2) Фонд згуртування – покликаний допомогти біднішим державам-членам (тобто тим, чий ВНД на одного жителя становить менше 90% від середнього по ЄС). В даний час країнами, що мають право на участь у цьому фонді, є Болгарія, Хорватія, Кіпр, Чехія, Естонія,

Греція, Угорщина, Латвія, Литва, Мальта, Польща, Португалія, Румунія, Словаччина та Словенія;

3) Європейський соціальний фонд – націлений на безпосередню допомогу людям, які опинилися на межі бідності, шляхом розширення можливостей освіти, навчання та працевлаштування у всьому ЄС.

У 2021-2027 роках політика згуртування ЄС встановила більш короткий та сучасний список із 5 політичних цілей, що підтримують зростання на період 2021-2027 років.

1. найбільш конкурентоспроможна та розумна Європа;
2. найбільш екологічний, низьковуглецевий перехід до економіки з нульовим викидом вуглецю;
3. найбільш сприятлива Європа за рахунок підвищення мобільності;
4. більш соціальна та інклюзивна Європа;
5. Європа ближче до громадян, сприяючи сталому та комплексному розвитку всіх типів територій.

Європейський фонд регіонального розвитку підтримуватиме інвестиції у всі 5 цілей політики, але 1 та 2 є основними пріоритетами.

Основний пріоритет Європейського соціального фонду – 4.

Фонд згуртування підтримує цілі політики 2 та 3.

Фонд Just Transition надає підтримку відповідно до конкретних цілей (стаття 8 регламенту JTF).

Програми Інтеррег мають у своєму розпорядженні 2 додаткові політичні цілі (стаття 14 Регламенту Інтеррег): «Найкраще управління співпрацею» та «Більш безпечна та надійна Європа».

Ключові дії Європейського фонду регіонального розвитку (ЄФРР) включають зміцнення інституційного потенціалу та підвищення ефективності органів державного управління та державних служб,

пов'язаних із запровадженням ЄФРР, а також на підтримку заходів щодо нарощування інституційного потенціалу та ефективності державного управління, що підтримуються Європейським соціальним фондом. Це включає надання обладнання та інфраструктури для підтримки модернізації державних послуг у таких галузях, як зайнятість, освіта, охорона здоров'я, соціальна політика та митниця. Нарощування адміністративного потенціалу також може фінансуватись у контексті європейської територіальної співпраці.

Ресурси Фонду згуртування також можна використовувати для зміцнення інституційного потенціалу та підвищення ефективності органів державного управління та державних служб щодо використання коштів.

Європейський соціальний фонд (ESF) покриває інвестиції в інституційний потенціал та ефективність державного управління та державних служб на всіх рівнях управління з метою реформ, кращого регулювання та належного управління.

Політика на 2021-2027 рр. спрямована на забезпечення кращого законодавства, синергію між політиками та ефективне управління державною політикою, а також прозорість, чесність та підзвітність у державному управлінні та витраченні державних коштів. Увага також приділяється розробці та реалізації кадрових стратегій та політик та підвищенню ефективності адміністративних служб. Фінансування також може бути використане для нарощування потенціалу зацікавлених сторін, що реалізують політику в галузі зайнятості, освіти, охорони здоров'я та соціального захисту, а також галузевих та територіальних угод для мобілізації на реформи на національному, регіональному та місцевому рівнях (включаючи зміцнення потенціалу зацікавлених сторін, таких як соціальні партнери та неурядові

організації, щоб допомогти їм більш ефективно працювати у сфері зайнятості, освіти та соціальної політики, а також у розробці галузевих та територіальних угод у галузі зайнятості, соціальної інтеграції, охорони здоров'я та освіти на всіх територіальних рівнях).

Підтримка реформи державного управління через політику згуртування також пов'язана з елементами економічного управління ЄС, такими як рекомендації для конкретних країн (CSR), програми економічної розбудови та національні програми реформ.

Прикладами конкретних країнових рекомендацій щодо інституційного потенціалу є: підвищення ефективності та результативності державного управління, судова реформа, покращення ділового середовища, заходи щодо боротьби з корупцією, державні закупівлі та освоєння коштів ESI. Крім того, покращення адміністративного потенціалу та надання державних послуг також є важливим для реалізації інших тематичних завдань.

Особливості регіонального управління в Азії розглянемо на прикладі Японії. Так, провідна роль регіонального розвитку та управління Японії у стратегії відводиться місцевим співтовариствам. Наголошується на важливості формування місцевих брендів, залучення інвестицій, розвитку туризму. Як одна з важливих складових регіональної політики фігурує поняття «матидзукурі» (букв., «створення міста»), під яким розуміється об'єднання місцевих жителів для реалізації проектів. Важливим завданням стратегії є збільшення кількості різноманітних громадських неурядових організацій. Окрема частина стратегії відведена сталому розвитку Японії: підтримці екологічного сільського господарства, рециклювання відходів, розвитку екологічних інновацій, альтернативної енергетики. Актуальною для Японії темою є захист та

запобігання наслідкам стихійних лих – землетрусів, цунамі, вивержень вулканів, тайфунів та ін.

Нинішня регіональна політика багато в чому ґрунтується на розвитку туризму. Новими тенденціями у цій сфері є просування «зеленого туризму», способу життя, у якому людина чергує життя у місті й у сільській місцевості, культурний обмін, формування регіональних брендів тощо. Це є частиною політики розвитку за рахунок власних можливостей кожного регіону.

Крім природних ресурсів та наявної інфраструктури, до таких активів відносяться знання та творчість, існуючі місцеві спільноти та ін. Також зростає роль різних засобів комунікації та транспорту, що дозволяють зв'язати регіони країни воєдино, не допустити ще більшого збільшення розриву між центром та периферією.

Незважаючи на лібералізацію регіонального планування та посилення відповідальності регіонів, уряд, як і раніше, здійснює активну регіональну політику, дотримуючись виробленої концепції. Одним із прикладів державної регіональної політики є структурна реформа спрямована на зміну різних сфер суспільства та економіки, у т.ч. на підтримку регіонального розвитку. У рамках цієї реформи було виділено понад 300 спеціальних зон. Влада муніципалітетів сама мала можливість подати заявку на участь у проекті, визначивши пріоритетні для них напрямки розвитку. Виникла навіть конкуренція заявок, з яких було відібрано найперспективніші.

Уряд, у свою чергу, надавав місцевій владі певних адміністративних пільг. Наприклад, у префектурі Фукуока було знято деякі митні обмеження, і митна служба стала працювати цілодобово, що дозволило покращити роботу контейнерного порту в Кітакюсю та сприяло міжнародній торгівлі.

У 2014 р. уряд прем'єр-міністра Абе оголосив про створення спеціальних стратегічних зон («струм»). Цей проект частково схожий на проект 2002 р., оскільки в рамках зон передбачаються пільги та дерегуляція в окремих сферах. Ключовою відмінністю є масштаб зон. З великої кількості пропозицій було обрано всього 6 стратегічних зон, до яких увійшли Великий Токіо (преф. Токіо, Канагава, Тіба), центральна частина регіону Кансай (Осака, Кіото, Хього), префектура Окінава та міста Фукуока, Ябу (преф. Хього), Ніігата. Кожна із зон спрямована на розвиток певної сфери, у рамках якої проводяться реформи. У зоні Кансай було внесено поправки до законодавства з питань розвитку медицини: наприклад, ширше дозволено застосування стовбурових клітин. Також вперше в Японії дозволено працювати іноземним лікарям (щоправда, поки що лише з пацієнтами-іноземцями). Кансай – регіон, у якому зосереджені кластери фармацевтики та біотехнологій, має стати міжнародним центром інновацій у галузі охорони здоров'я та медицини. Токіо визначено як зону розвитку міжнародних зв'язків та залучення іноземних інвестицій. Першим кроком до цього стало запровадження деяких послаблень у трудове законодавство для іноземних компаній. Фукуока - ще одна зона, де підтримуються зміни на ринку праці та спрощується найм персоналу для компаній. Міста Ніігата та Ябу стали центрами реформ у сфері сільського господарства, спрямованих на підтримку місцевих селян. Водночас Окінава має стати центром міжнародного туризму за рахунок будівництва висококласних курортів та інфраструктури.

Основні інструменти фінансування в рамках регіонального управління – це пільгове кредитування, податкові пільги (переважно з місцевих податків) і приватно-державне партнерство. Пільгове кредитування може здійснюватися у межах Урядової програми позик

та інвестицій. Це програма, що реалізується Міністерством фінансів, багато цільових статей якої мають відношення до регіональної політики: житлове будівництво, покращення життєвого середовища, дорожнє будівництво, транспорт та комунікації та регіональний розвиток. Останнє включає підтримку традиційних місцевих галузей промисловості, сільського господарства, рибальства, тощо.

Інша організація, що надає кредити на пільгових умовах - Японський банк розвитку. Він був утворений в результаті злиття низки державних фінансових інститутів, що підтримують найвіддаленіші регіони – Корпорації фінансування розвитку Окінава, Фінансової корпорації розвитку Хоккайдо та Тохоку, Корпорації сприяння регіональному розвитку та ін. у 2008 р.. Інтеграцію цих організацій було проведено для реалізації антикризових заходів в умовах світової економічної кризи. Банк підтримує такі напрями: розвиток нових технологій, екологічних інновацій, стартапів, охорони здоров'я, соціальної інфраструктури та ін. Все це також опосередковано пов'язане з регіональним розвитком.

Таким чином, система законодавства у сфері регіональної політики та регіонального планування в Японії підкріплена різними фінансовими інструментами. Крім інструментів, спрямованих на приватний сектор, важливу роль у Японії відіграють міжбюджетні трансферти та державні інвестиції, а основними інструментами є регіональне планування, адміністративні реформи, фінансові заходи: перерозподіл податкових надходжень між органами місцевого самоврядування та виділення додаткових коштів регіонам, що потребують, у рамках грантів національного казначейства. Заходи впливу охоплюють усі регіони.

США – це федеративна держава з президентською формою управління, в основі формування якої лежить децентралізація, тобто перерозподіл влади. Структура влади у штатах визначається місцевими конституціями. Це означає, що кожен із 50 штатів має свою унікальну конституцію, яка була прийнята у певний проміжок часу та заснована на своїх традиціях. Більшість штатів діляться на округ й у середньому кожен штат доводиться по 63.

Найчастіше органи регіональної законодавчої влади можуть бути двопалатними парламентами. Виходячи з основного регіонального закону до повноважень представницьких органів:

- встановлення бюджету;
- формування законів;
- затвердження апарату та виконавчої та судової влади;
- контроль міжурядових угод.

Для того, щоб уникнути внутрішніх заворушень і ухилення від федеральних законів Президент має повне право для введення військ на територію штатів, що не підкоряються. Згодом цей штат може позбутися права засідання у Конгресі.

Оскільки Конституція США встановлює федеральну систему, уряди штатів мають значні повноваження. Конституція визначає конкретні повноваження, надані національному уряду, інші права залишає за штатами. Проте через неясності Конституції та розрізненості історичних інтерпретацій федеральними судами, повноваження, фактично здійснювані штатами, згодом посилювалися та слабшали. У деяких областях повноваження федерального уряду та уряду штатів перетинаються; наприклад, уряд штату та федеральний уряд мають право стягувати податки, засновувати суди, а також приймати закони та забезпечувати їх дотримання. В інших областях,

таких як регулювання торгівлі в штаті, створення місцевих органів влади та дії в галузі громадського охорони здоров'я, безпеки та моральності., Уряди штатів мають значну свободу дій. Конституція також відмовляє штатам у певних повноваженнях; наприклад, Конституція забороняє штатам укладати договори, оподатковувати імпорт чи експорт чи карбувати гроші. Штати також не можуть ухвалювати закони, що суперечать Конституції США.

Компетенція органів місцевого самоврядування визначається конституціями та законами штатів та включає такі функції та повноваження:

- охорона громадського порядку, включаючи керівництво місцевою поліцією, юстицією;
- встановлення місцевих податків та зборів, формування місцевих бюджетів;
- соціальне обслуговування та соціальний захист населення;
- керівництво муніципальним майном та інші.

Головною особливістю управління на регіональному рівні США є те, що управління значною частиною справ підпорядковується розгляду системою спеціальних округів. Вся країна ділиться на спеціальні округи, де беруть свій початок управлінські структури. Керівний орган спеціального округу – рада – обирається, зазвичай, населенням, але може призначатися органами управління штату. До його обов'язків входить розподіл фінансових коштів, призначення фахівців, вирішення інших питань.

Місьцеве управління також, як і регіональне, характеризується великою децентралізацією та відсутністю прямого підпорядкування всіх регіонів центру. Воно грає дуже значну роль у суспільно-політичному житті країни. Це пов'язано з тим, що мешканці

насамперед дбають про особисті інтереси. Безумовно, є і загальнодержавні інтереси, але для більшості американців у пріоритеті стоять спокій та порядок у місцях їхнього проживання, а також місцеві інтереси.

Про значимість цієї сфери свідчить те що, що у органах місцевого самоврядування США зайнято 55% всіх зайнятих у сфері влади, але це понад половина службовців системи місцевого самоврядування.

Цей вид регіонального управління системою можна віднести до англосаксонської моделі через те, що органи місцевого самоврядування, як і органи державного контролю роз'єднані та здійснюються різними структурами влади. Незважаючи на те, що державне управління штатів і місцеве самоврядування в США мають повніший функціонал дій, ніж будь-яка інша країна світу, враховуючи територіальну диференціацію, економічний розвиток США дуже неоднорідний з точки зору розташування функціонуючих органів. Тому програми розвитку кожного зі штату розробляються виходячи із системи показників та відповідних критеріїв, що діють саме для цього штату.

1.3 Напрямки вирішення проблем місцевого та регіонального розвитку в Україні

З моменту схвалення Стратегії робота з реформування центральних органів виконавчої влади в Україні головним чином зосереджувалася на здійсненні заходів, спрямованих на посилення інституційної спроможності міністерств щодо формування і координації державної політики та позбавлення їх невластивих повноважень.

Мета реформування - посилення інституційної спроможності щодо формування державної політики у визначених Кабінетом Міністрів України сферах, реалізацію якої покладено на Кабінет Міністрів України Конституцією та законами України, а також за потреби розмежування функцій з формування та реалізації державної політики. Зазначене сприятиме підвищенню ефективності функціонування всієї системи органів виконавчої влади, зокрема на муніципальному рівні.

В Україні утворено близько 12 тис. територіальних громад, у більш як 6 тис. громад чисельність жителів становить менш як 3 тис. осіб, з них у 4809 громадах - менш як 1 тис. осіб, а у 1129 громадах - менш як 500 осіб, у більшості з них не утворено виконавчі органи відповідних сільських рад, відсутні бюджетні установи, комунальні підприємства тощо. Органи місцевого самоврядування таких громад практично не можуть здійснювати надані їм законом повноваження. Складна проблема це дотаційність. Так дотаційність 5419 бюджетів місцевого самоврядування становить понад 70 відсотків, 483 територіальні громади на 90 відсотків утримуються за рахунок коштів державного бюджету. Така складна ситуація щодо дотаційності та здійснення постійної фінансової підтримки через районні бюджети малочисельних територіальних громад з використанням системи дотацій вирівнювання є обтяжливим для державного бюджету та стримує розвиток малих міст і великих селищ в Україні.

На сьогодні першочерговим завданням, спрямованим на адаптацію наявної системи регіонального управління в Україні до реалій воєнного часу, має стати його чітка та послідовна інституціоналізація з урахуванням попередніх здобутків децентралізації. Натомість намагання «вмонтувати» територіальні

громади в жорстку вертикаль владної ієрархії здатне спричинити більше проблем ніж принести користі, особливо з огляду на перспективи повоєнної відбудови держави.

В даному контексті інституціоналізація це процес визначення і закріплення соціальних норм, правил, статусів і ролей, приведення їх у систему, здатну діяти у напрямі задоволення деякої суспільної потреби.

Важливим аспектом згаданої раціональності є:



Рис. 3.1. Складові необхідної раціональності

Також потребують вирішення інші питання місцевого та регіонального розвитку, зокрема ті, які зображено на рис. 3.2.

Особливого значення це набуває в умовах воєнного стану в Україні, коли всі ланки владної ієрархії природно тяжіють до централізації управлінських рішень. Тому безумовним пріоритетом сьогодення стає визначення першочергових завдань і пошуку підходів, методів та інструментів які мають допомогти органам місцевого

самоврядування з одного боку, забезпечити їх максимальну ефективність в управлінні ресурсним потенціалом відповідних територій, а з іншого, налагодити координацію діяльності всіх владних інституцій.

Головною метою якого є своєчасне забезпечення нагальних потреб фронту, та налагодження процесів які безпосередньо впливають на організацію управління розвитком територій враховуючи виклики сьогодення.

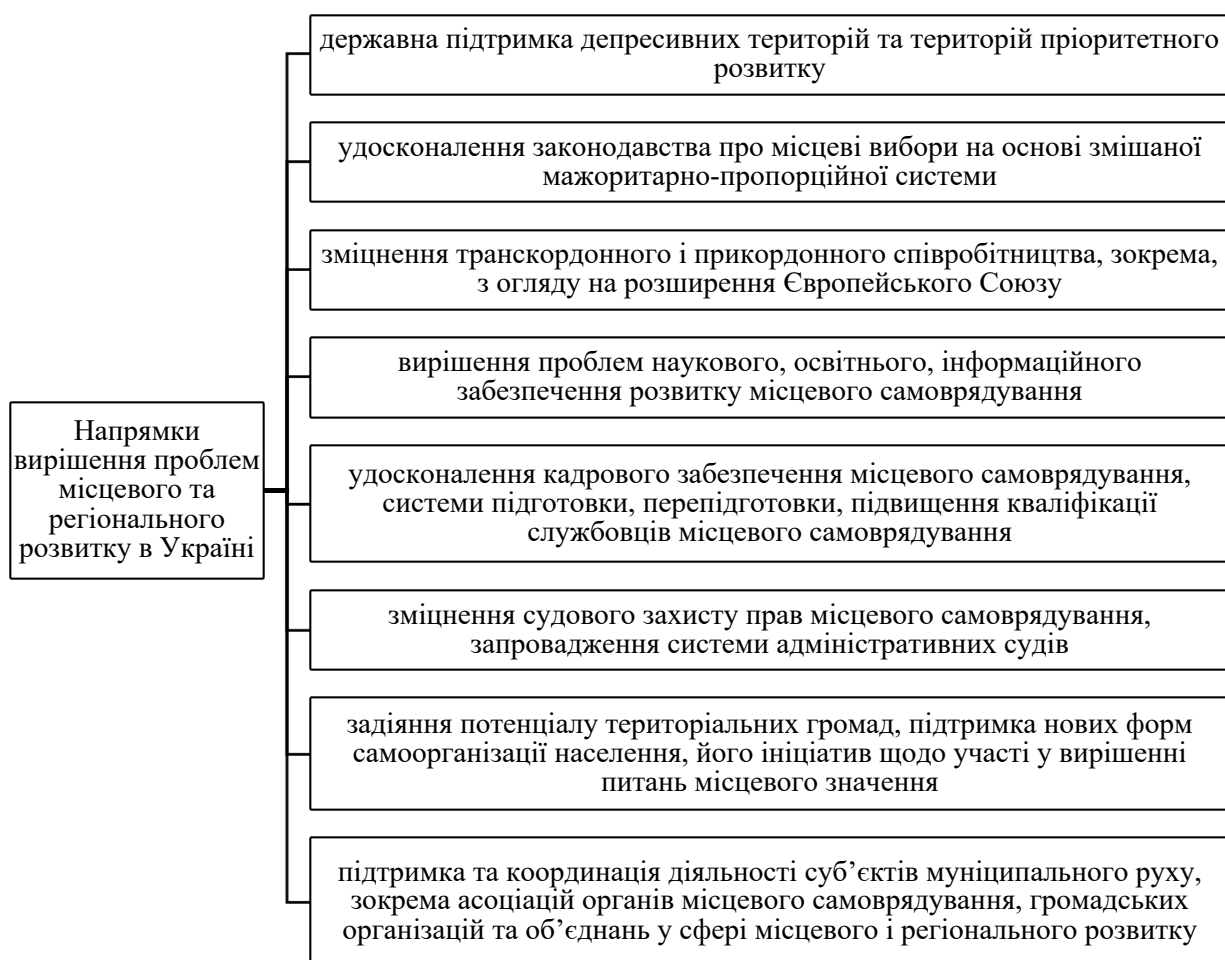


Рис. 3.2. Напрямки вирішення проблем місцевого та регіонального розвитку в Україні

Насамперед у цьому контексті слід звернути увагу на проблеми релокації (зміна локації) бізнесу та переміщення цивільного населення зі східних регіонів країни в її центральну та західну частини. Саме тут перед органами місцевого самоврядування постає найбільше пов'язаних з війною викликів. Передусім мова йде про необхідність налагодження ефективної роботи з обласними та районними військовими адміністраціями щодо забезпечення тимчасового розміщення релокованих підприємств і внутрішньо переміщених людей. А також створення належних умов для довгострокового перебування з можливістю перепрофілювання бізнесу для тих, хто вирішить залишитися в місцях релокації на тривалий період або й назавжди.

Головним завданням релокації бізнесу є збереження активів, виробничих потужностей підприємства, відновлення роботи на користь економіки та збереження робочих місць, а для представників влади це можливість кардинально змінити економічний вектор розвитку спрямований на відтворення людського капіталу в сучасних інноваційних економічних системах.

Другим завданням для органів місцевого самоврядування є оптимізація та організація процесів просторового планування релокованих підприємств і внутрішньо переміщених осіб. Це завдання безпосередньо пов'язано з удосконаленням і модернізацією регіональних та місцевих стратегій соціально-економічного розвитку, які їх приймають. У вказаних стратегіях мають бути визначені пріоритетні напрями формування продовольчих резервів на території громади та основні заходи з нівелювання актуальних для безпекових ризиків, зокрема з урахуванням негативного досвіду, набутого Україною за час війни. Передусім це стосується створення якісної

системи територіальної оборони та налагодження ефективних взаємодій з командуванням військових частин щодо розміщення на території громади належним чином захищених складів та логістичної потужності, які в перспективі можна буде використовувати у воєнних цілях.

І нарешті ще однією важливою функцією (завданням) представників органів місцевого самоврядування, є посилення співпраці з донорськими організаціями європейських держав щодо розбудови та модернізації інфраструктури відповідних громад, а також підготовки до реалізації проєктів повоєнного соціально-економічного розвитку. Для успішного застосування грантових інструментів місцева влада має володіти відповідними компетентностями:

- вміння обирати та чітко формулювати стратегічні й оперативні цілі діяльності;
- вміння взаємодіяти із зовнішнім середовищем, зокрема з донорами, центральним урядом, місцевою громадою, ОГС, ГО, ОСББ;
- наявність досвіду, фахова підготовка й особистісні якості виконавців проєктів (вміння розробляти проєкти; навички виокремлення й формулювання соціальних проблем; вміння аналізувати необхідну інформацію; навички бюджетування проєктної діяльності).

Грантові інструменти (особливо в частині грантових програм та матеріально технічної допомоги) часто поєднуються з іншими інструментами фінансування місцевого економічного розвитку, наприклад кредити міжнародної фінансової організації.

З метою поліпшення функціонування органів регіонального управління зважаючи на досвід США в Україні доцільно:

1. Зміна підпорядкування органів управління центру, тобто зміцнення місцевого самоврядування.

2. Зміцнити судову систему країни за рахунок створення рад та комітетів з винесення вироку.

3. Посилити контроль за місцевими органами самоврядування.

Проте в сучасних умовах Україні доцільно, в першу чергу, орієнтуватися на досвід країн ЄС, основні напрямки впровадження щодо якого відобразимо далі:

1. Критично важливими є економічні рамкові умови. З одного боку, європейський досвід чітко вказує на те, що рівні умови для бізнесу та інших економічних суб'єктів, що забезпечуються на європейському рівні в рамках єдиного ринку, є фундаментальними для успіху європейської економіки.

Згідно другого спостереження, успішність стратегій зростання значною мірою залежить від їх взаємодії з окремими національними стратегіями (стратегії, пов'язані з конкретними секторами, податками, ринком праці). Ефективні макроекономічні умови та сприятливе мікроекономічне середовище (регуляторні умови, діловий клімат) є передумовами для ефективних стратегій допомоги відсталим регіонам. Якщо національні стратегії стимулюють регіони і надалі залишатися немобільними, то тоді розвиток є боротьбою з інстанціями вищого рівня.

2. Існує потреба в адаптованих стратегіях з комплексом відповідних заходів. Досвід ЄС показав, як відповідні регіональні і місцеві знання є ключовим фактором для розуміння того, як забезпечити тривалий розвиток. Програми слід уважно адаптувати до потреб і прагнень відповідного регіону.

Існує велика кількість потенційних заходів, які можна провести, а тому життєво важливо забезпечити необхідну комбінацію з самого початку. Хоча престижні інвестиційні проекти займають своє місце і можуть бути важливою відправною точкою, або ж навіть каталізатором майбутніх вигод. Досвід ЄС скоріше підтримує ту точку зору, що найважливішим фактором економічного зростання є інвестиції та інновації у невеликих і середніх компаніях.

3. Важливість стабільних бюджетів і узгодженого складання програм Не можна переоцінити важливість семирічного бюджету Європейського Союзу для успіху регіональної політики. Це забезпечує стабільність сприяння інвестиціям у довгострокові проекти у відповідності із стратегічним баченням, що є відносно захищеним від мінливого політичного середовища.

4. Потреба у міжнародній співпраці Стимулювання транскордонної, транснаціональної і міжрегіональної співпраці (що є одним із елементів регіональної політики ЄС з її початку) забезпечило значні переваги. З одного боку, здатність сприяти розвитку конструктивних контактів між регіонами через зовнішні кордони ЄС допомогла багатьом країнам-кандидатам підготуватися до виконання обов'язків, пов'язаних з членством в ЄС, а також допомогла переконати населення у певних вигодах у результаті членства в ЄС. З іншого боку, співпраця між регіонами через внутрішні кордони ЄС посилила відносини між іноді відносно поділеними або ізольованими територіальними громадами, що найсильніше простежується у мирному процесі у Північній Ірландії. Здатність об'єднувати регіони декількох країн, які характеризуються спільними проблемами (зокрема, в регіоні Балтійського моря), все більше стимулює

застосування практичного і конструктивного підходу щодо спільної концепції.

Створення ефективних транспортних мереж – один із найвиразніших прикладів тієї частини політики, в якій наднаціональна концепція по суті виходить за межі кордонів між країнами.

6. Роль малих і середніх міст та місцевих центрів. Європа твердо вірить, що зростання – це не лише великі міста. Досвід регіональної політики в Іспанії та інших країнах свідчить про важливість інтеграції в контексті малих і середніх міст (поліцентричний розвиток) і роль місцевих центрів у сільській місцевості.

Роль середніх міст полягає в тому, щоб з'єднати великі та малі міста з віддаленими сільськими районами; середні міста також відіграють важливу роль у сприянні інтеграції, зв'язності та економії на масштабі. Вони також відіграють важливу роль у стримуванні скорочення сільського населення. Даний досвід доцільно використовувати в Україні з метою розвитку малих міст та селищ.

Отже, важливою складовою формування ефективної загальнодержавної та регіональної системи управління є створення відповідних матеріальних, фінансових та організаційних умов та формування фахівців для забезпечення реалізації органами місцевого самоврядування власних та децентралізованих повноважень, у тому числі децентралізації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Миколайчук М. М. Економічна політика регіонального розвитку в умовах глобалізації: [монографія]. Київ: «К.І.С.». 2009. 228 с.

2. Європейська хартія регіональної демократії: Науково-практичний коментар. *Асоціація дослідників держ. управління*. Одеса: Хоббит плюс, 2008. 186 с.
3. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / [наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.]; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К.: НАДУ, 2011., Т.5. 408 с.
4. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред.колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. Т. 2 : *Методологія державного управління / наук.-ред.колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін.* К. : НАДУ, 2011. 692 с.
5. *Регіональне управління : підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого.* К. : НАДУ, 2014. 512 с.
6. Маєв А. П. Державна регіональна політика в Україні: передумови цілі, законодавче забезпечення. *Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. праць ДРІДУ*. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2015. Вип. 2(25). С. 168-179.
7. Балабаєва З. В. Управління регіональним розвитком: інституційно-організаційний аспект: Навчальний посібник. Одеса, ОРІДУ НАДУ, 2013. 222 с.
8. Іжа М. Система регіонального управління: світовий досвід і Україна: [монографія]. Одеса: «Друкарський дім», 2017. 368 с.
9. Про затвердження Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.10.2006 № 504 – [чинний]. Кабінет Міністрів України [Електронний ресурс]. 2007. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.

10. Вісящев В. А. Організаційний механізм державного управління програмами та проектами соціально-економічного та науково-технічного розвитку регіон. *Менеджер*. 2014. №2. С.25-29

11. Поліщук В.С. Теоретико-ідеологічне підґрунтя нового державного менеджменту. *Держава та регіони. Серія: «Державне управління»*. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2016. №2 (54). С. 9-13.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕФЕКТИВНА ТЕХНОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Організаційна зрілість системи управління

У зв'язку з поглибленням проникнення інформаційних технологій у системи управління проблеми оцінки рівня розвитку інформаційних систем стають дуже гострими; як наслідок виникають потреби в управлінні їх розвитком. Оскільки до складу системи керування входять різні відносно незалежні складові, виявилася необхідність узгодження темпів їх розвитку, для чого потрібні як критерії та методики оцінки зрілості складових, так і засоби комплексної оцінки зрілості систем в цілому. Для вирішення цього завдання потрібно сформувані відповідні концептуальні та методичні засади.

Суттєву специфіку має обробка інформації як сфера діяльності. Спочатку нею забезпечується основна діяльність підприємства, підвищуючи рівень його інформаційного забезпечення та за рахунок цього – ефективність системи управління. Узагальнена схема системи управління підприємством наведена на рис. 1.1 [4].

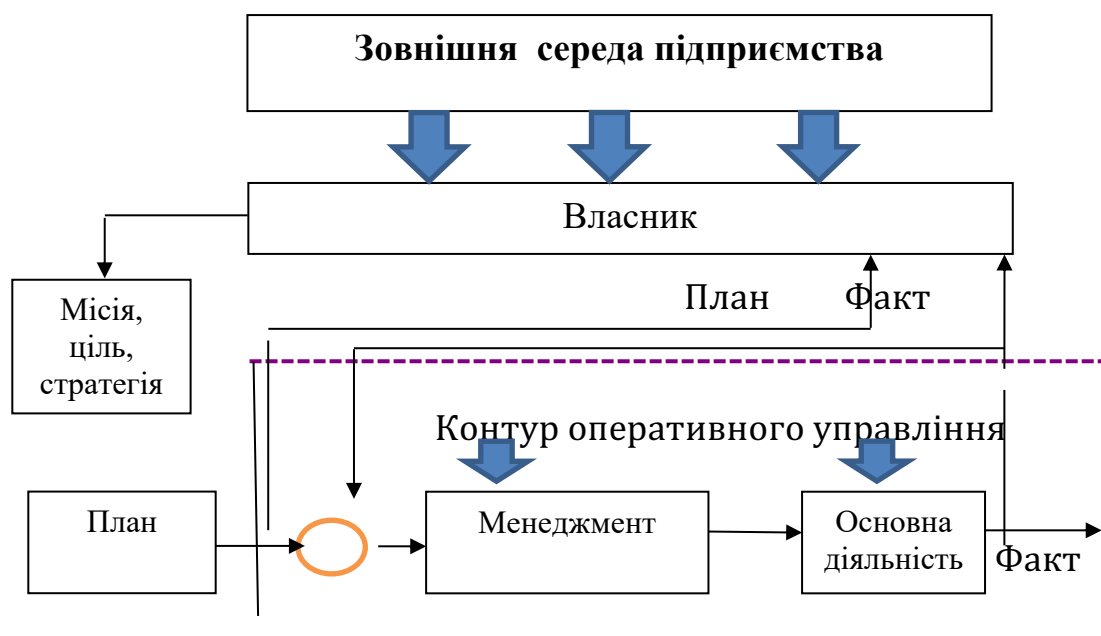


Рис. 1.1. Блок-схема системи управління підприємством

Донедавна функція обробки інформації була дещо невідповідною

у тіні основної діяльності підприємства, при цьому відповідна служба сприймалася значною мірою як допоміжна. Останнім часом у цих питаннях відбуваються суттєві зміни. З боку основної діяльності службою обробки інформації завжди отримуються планові завдання, виконуючи які надає основній діяльності відповідні послуги. Але ця взаємодія організаційно стає формальнішою.

Організація управління передбачає підпорядковану роль обробки інформації, відносно основної діяльності, при цьому основна діяльність формує цілі та планові завдання для служби обробки інформації, служба обробки інформації видає основній діяльності те, що від неї вимагається, часто не переймаючись тим, наскільки ефективні ці послуги для основного бізнесу підприємства. В таких умовах інформаційний менеджмент як об'єкт управління має службу обробки інформації в її межах, що склалися; метою інформаційного менеджменту є забезпечення ефективності служби як такої – це визначення інформаційного менеджменту у вузькому значенні. При цьому інформаційний менеджмент включає коло управлінських завдань усередині своєї служби, насамперед, виробничого та технологічного характеру. Вирішуючи такі завдання, інформаційна служба надає послуги підрозділам підприємства та цим робить свій внесок у досягнення цілей організації у сфері її основної діяльності. У цих умовах менеджмент основної діяльності визначає як цілі, так і склад інформаційної служби, а також оцінює ефективність інформаційного менеджменту.

Планове завдання, містить номенклатуру та обсяг послуг, необхідних підрозділам підприємства. Однак для цього завдання службі, яка займається обробкою інформації доводиться виконувати ще внутрішні службові процеси технологічного характеру, які не

мають безпосереднього значення для основної діяльності і результати яких туди не передаються. На цій підставі до складу планового завдання з обробки інформації будуть включатися дві складові: послуги для основної діяльності та допоміжні роботи для служби обробки інформації.. Тож у контурі оперативного управління обробки інформації відпрацьовують внутрішні роботи, які необхідні для забезпечення роботи служби у вигляді послуг для основної діяльності. Обсяг і склад ресурсів необхідних для внутрішніх робіт контролюється менеджментом основної діяльності побічно.

Зараз з'являється більше підприємств, у яких роль інформаційних технологій та інформаційних систем стає дедалі важливішою, Інформаційні технології виступають основою операційної діяльності: без інформаційних технологій вона є неможливою чи як мінімум, неефективною. У таких умовах потрібне взаємопроникнення системи обробки інформації та основної діяльності та як мінімум рівноправна участь інформаційного менеджера в управлінні сукупністю всіх завдань, які вирішуються менеджментом підприємства у всіх аспектах його діяльності. Цим передбачено велику роль операцій безпосередньо з інформацією у всіх її формах і станах як основи бізнесу, при цьому розглядається також і підприємство в цілому, його бізнес-процеси, реалізація продукції або послуг, фінансові та кадрові питання тощо. У цьому значно розширюється роль інформаційного менеджменту, тому він розуміється у широкому його значенні.

На рис. 1.1 менеджмент представлений єдиним блоком, де можна побачити, що це схема відбиває і інформаційний менеджмент, причому у певному його сенсі. У разі підвищення ролі обробки інформації у діяльності організації відповідно підвищується роль інформаційного

менеджменту; відповідно до цього він наближається до менеджменту з операційною діяльністю та поступово входить до складу вищого керівництва. У цьому план по обробці інформації у частині послуг, що надаються основною діяльністю, безпосередньо входить у план основної діяльності; поза її межами залишаються лише роботи допоміжного чи забезпечуваного характеру, виконувані службою обробки інформації у сфері забезпечення внутрішніх бізнес-процесів.

В умовах дії інформаційного менеджменту в широкому розумінні цього поняття безпосереднє управління процесами обробки інформації всередині служби завжди матиме сенс суто виробничого менеджменту, тобто інформаційний менеджмент у цій його частині матиме такий характер, що відповідає поняття інформаційного менеджменту у вузькому його значенні. З позицій менеджменту обробки інформації по суті є спеціалізованим виробництвом, яке випускає відповідну продукцію – інформаційні послуги, що споживаються основною діяльністю підприємства. Ця продукція існує, вона може бути виміряна кількісно та оцінена якісно, а також може бути визначена її вартість.

У теперішній час відбуваються суттєві зміни у спільній організації менеджменту у всіх сферах діяльності; і тому ці зміни мають все більший вплив на інформаційний менеджмент. Найважливішим фактором є явне визначення ролі власника у формуванні бізнесу взагалі та менеджменту зокрема, у тому числі й інформаційного менеджменту; у цих питаннях поступово формуються культура та традиції вітчизняного бізнесу. Власник повністю визначає місію підприємства, формує його цілі та стратегії, зокрема, стратегічні плани з усіх аспектів діяльності та видів ресурсів та критерії оцінки результатів діяльності. Вирішальною також є роль власника у

кадрових та організаційних питаннях. Зокрема відомі приклади виділення служби обробки інформації в самостійну підсистему. В оперативному управлінні власник бере участь, як правило, значно рідше. Виняток становлять підприємства, у яких менеджмент є власником; у вітчизняному бізнесі це зустрічається досить часто, хоча у світовій практиці менеджмент найчастіше буває найманим.

Ресурси, як правило, розподіляються на підприємствах за їх підрозділами, тобто їхня декомпозиція спирається на основну діяльність.

Формування організаційного ресурсу підприємства, до складу якого входять організаційна структура, організаційні процеси, або процеси управління, та організаційна культура, з позицій системного підходу і теорії організацій - це, власне, проектування системи управління організації. Організаційна культура формується в роботі з персоналом, розгляд різних аспектів процесів управління виходить за рамки цієї роботи; тут основна увага приділяється організаційній структурі [6].

Проектування організаційної структури, що формально має вигляд певного набору структуро утворювальних документів, зазвичай не вдається представити у вигляді задачі про вибір оптимального варіанта структури за однозначним математичним критерієм. Найчастіше це і кількісна, і водночас якісна багатокритеріальна проблема, що не має єдиного розв'язання. У зв'язку з цим говорять про раціональні рішення, про наближення структури до ефективного варіанта, про ефективність організаційного рішення тощо (рис. 1.2). Для пошуку варіанта використовують метод аналогій, організаційне моделювання, експертно-аналітичний метод тощо, сутність яких враховує нечіткість постановки завдання. При

цьому важливо уявити систему як живе і мінливе, тоді знайдені варіанти структури будуть більш життєздатними і живучими.

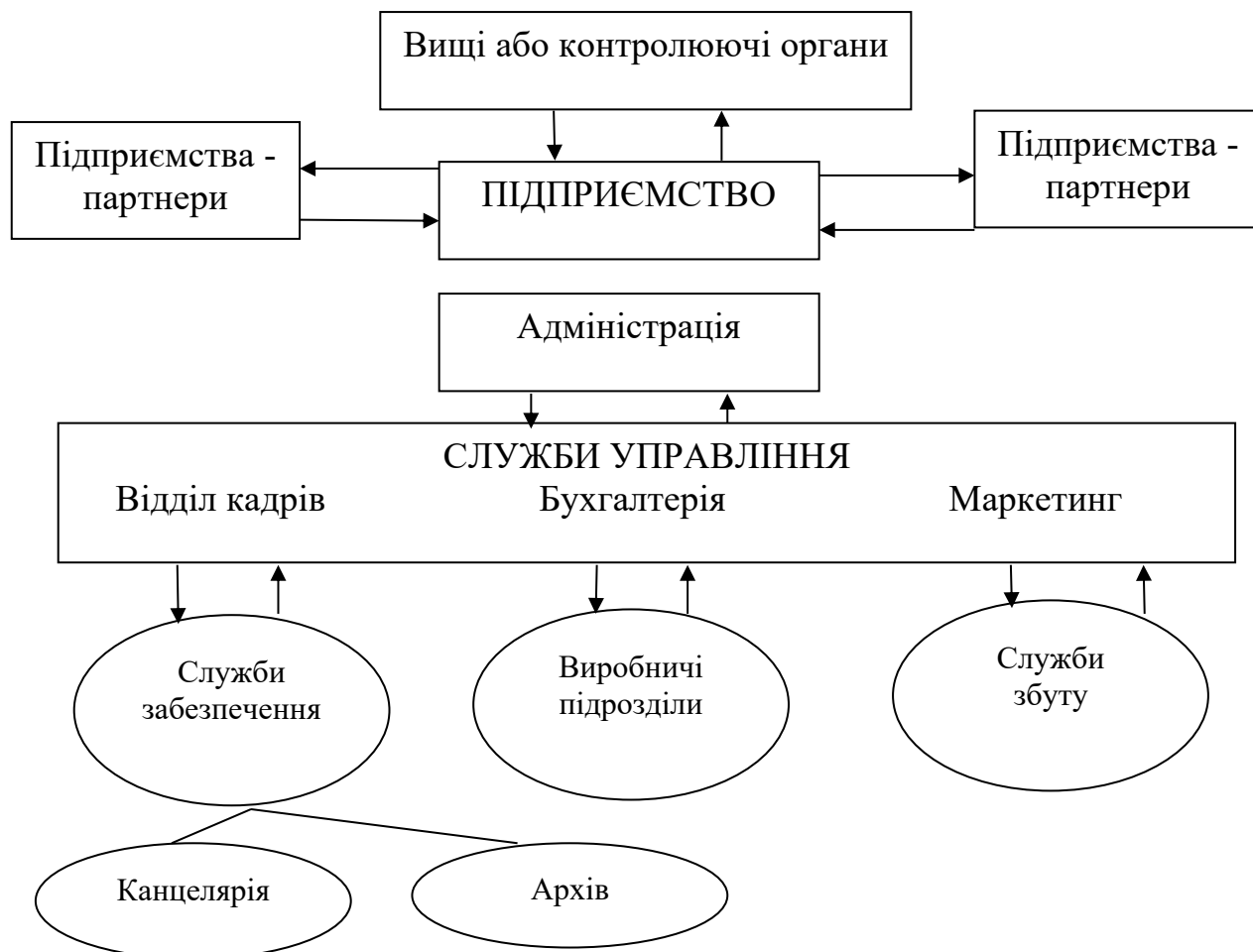


Рис. 1.2. Елементи організаційної структури за горизонтальними та вертикальними зв'язками

У вітчизняній практиці менеджменту ще не вичерпані позиції нормативного підходу до формування організаційних та управлінських структур, гіпертрофованому застосуванню типових рішень; це призводить до формального перенесення в нові структури колишніх схем, типових наборів функцій і складу підрозділів тощо. У динамічних ринкових умовах зв'язки і цілі важливіші, ніж функції: бо функції підпорядковуються виконанню замовлення, забезпеченню якості, накопиченню фірмових "ноу хау". Тому формування

підприємства вимагає системному підходу. Системні методи не дають однозначного варіанта рішення, але вони дають змогу надійного зіставлення варіантів рішень на єдиній базі, а в разі потреби - цілеспрямованого коригування рішень.

При формуванні служби обробки інформації як окремої організації необхідно враховувати вказані тенденції, при цьому досягається наступне [3]:

- перехід від функціональної спеціалізації до інтеграції;
- уособлення функціональних і штабних ланцюгів;
- скорочення числа рівнів ієрархії;
- трансформація організаційної структури;
- децентралізація функцій управління;
- підвищення статусу інформаційних і кадрових засобів інтеграції;
- встановлення зв'язків між службами обробки інформації підприємств;
- підвищення творчої та виробничої віддачі персоналу.

Значну увагу приділяють горизонтальним компаніям; їх загальними ознаками є:

- організація управління будується з урахуванням базових процесів, а не функціонального поділу праці;
- в основі покладено пласку ієрархію, за рахунок скорочення вертикального адміністрування;
- головна роль віддається між функціональним робочим групам;
- на підприємстві працює декілька менеджерів вищої ланки, в управлінні яких перебуває управління персоналом та фінансами;
- організаційна структура налічує максимум три або чотири рівні управління;

- основними критеріями діяльності підприємства є не отримання прибутків, а ступеню задоволеності клієнтів.

Перетворення ієрархічних структур управління на більш плоскі завжди протікає складно, тому нові організаційні рішення необхідно серйозно доводити. При цьому мають за основу рішення, які становлять найбільший інтерес для управління розподіленим бізнесом.

Організаційні структури майбутнього бувають:

- бригадні підприємства, які забезпечують ефективно самоврядування робочих груп, вони є досить поширеними у світовій практиці і дозволяють скоротити кількість рівнів ієрархії та кількість управлінського персоналу на 35%.

- едхократичні підприємства, які ефективно здійснюють складні та нестандартні роботи.

- багатовимірні підприємства – це двовимірні або матричні моделі, які побудовані на основі змінних ресурсів/результатів.

При вдосконаленні управління всі підприємства використовують ті чи інші мішані варіанти організації управління. При використанні горизонтальних схем управління підприємство стає успішним вже у реальних умовах у розподіленому бізнесі.

Мережеві організаційні структури є дуже перспективними; у сучасному менеджменті це один із основних напрямів розвитку теорії управління. Це обумовлено:

- необхідністю адаптації компанії до змін довкілля;
- ускладненням характеру діяльності підприємства;
- підвищення рівня необхідної оперативності дій;
- розширення простору діяльності аж до глобальних масштабів: навіть невелика компанія може мати глобальний ринок;

- низька ефективність традиційних форм кооперації;
- наявності між організаційних систем інформації та комунікації.

З перетворенням централізованих підприємств з єдиною системою управління в підприємства-мережі, які включають самостійні та організаційні системи управління центри, можливі два варіанти:

- формування мережі відбувається навколо великого підприємства, яке є ядром мережі; при цьому велике підприємство доручає дрібнішим окремі види діяльності, що призводить до ієрархізації мережі;

- формування мережі відбувається навколо близьких за масштабами підприємств; такі підприємства є цілком рівноправними та підтримують спільний бізнес у спільних інтересах.

За такої організації використовується аутсорсинг, коли окремі види діяльності передаються відповідним спеціалізованим компаніям - аутсорсерам, завдяки чому відповідне підприємство звільняється від непрофільних видів діяльності та відбувається концентрування ресурсів на процесах, які приносять основний дохід [8].

Якщо до іншого підприємства передається також виробництво основної продукції, у цьому випадку основне підприємство стає лише власником торгової марки та зосереджується виключно на трансакційній складовій бізнесу. При цьому підприємство набуває наступних переваг:

- висока адаптивність до змінюваних умов;
- концентрація діяльності на пріоритетних сферах;
- скорочення витрат та раціоналізації їх складу;
- підвищення ефективності та виключення дублювання при використанні кваліфікованої робочої сили;

- залучення до роботи найкращих виконавців.

Наведеними перевагами забезпечуються високі економічні показники та ефективність мережевої організації управління. Ланцюжком операцій зі створення продукції відбувається перетворення на сукупність послуг, підвищення значення капіталу, виникнення у багатьох різноманітні договірні відносини, що змінює характер роботи з персоналом.

Але у такій організації є і суттєві недоліки: можливість конкуренції з підрядниками; складність контролю за якістю виробництва продукції; стійкість бізнесу, який заснований лише на торговій марці, буде невисокою і завжди буде знаходитись під загрозою. Відбувається розмиття меж між внутрішніми та зовнішніми підприємствами, власними та сторонніми ресурсами, великими та дрібними фірмами.

Водночас мережеві структури є менш обтяженими так званими політичними організаційними одиницями, куди відноситься наглядова рада, погоджувальні групи тощо. Таким чином, відбувається націленість мережевих структур на результат і значно меншою мірою – на політичні питання.

Таким чином, пропонується розширення класифікації організаційних структур, з запровадженням додаткових ознак – ролі та особливостей інформаційних технологій у їх реалізації: перша група організаційних структур включає традиційні лінійну, функціональну, дивізіональну, лінійно-функціональну, матричну та проектну структури, які функціонують за будь-якого рівня інформатизації; друга – горизонтальну, едхократичну, мережеву та оболонкову, реалізація яких передбачатиме обов'язкову наявність у системі високорозвинених інформаційних технологій та процесів обробки

інформації в реальному масштабі часу. Крім того, в операційній структурі другої групи спочатку закладаються інформаційні технології та засновані на них процеси обробки інформації як технологічна основа управління; можна стверджувати, що основою існування таких компаній є інформаційна система, яка має бути потужною, інтегрованою та повністю адекватною діяльності компанії; формування чи придбання таких систем потребує значних ресурсів.

Складною та не завжди певною процедурою є оцінка ефективності прийнятого рішення. Важливим моментом тут виступає вибір бази порівняння варіантів. Це стає можливим, зокрема, порівнянням з якимисьь еталонними варіантами. Але формування такого еталону не є очевидним. Тут повинно бути враховано граничні досягнення по лінії використовуваних засобів тощо характеристики елементів і зв'язків між ними. Можливо спираючись на реальність існуючих систем, характеристики яких можуть бути допустимими, прийнятними або бажаними проектованою системою.

Показники, якими здійснюється порівняння варіантів, можна розбити такі групи: характеристики кінцевих результатів діяльності та витрати з їхньої досягнення; зміст та організація процесу управління та витрати управлінської праці; ступінь раціональності організаційної структури та її техніко-організаційний рівень, а також відповідність її об'єкту управління.

Приведення структури організації у відповідність до умов, що змінилися, завжди є серйозним обуренням, тому організаційні перетворення не здійснюються доти, поки не з'явиться впевненість у тому, що для цього існують серйозні причини. Так, можна вважати, що виправдано витрати на розробку нового організаційного проекту в таких умовах [9]:

- незадовільне функціонування організації;
- навантаження вищого керівництва;
- відсутність орієнтації на перспективу;
- розбіжності щодо організаційних питань;
- розширення масштабу діяльності;
- збільшення різноманітності видів діяльності;
- об'єднання суб'єктів господарювання;
- зміна технології керування;
- зміна зовнішньої економічної ситуації.

Складним процесом, який призводить до значних витрат є вироблення рішення про зміну організаційної структури в наведених та аналогічних умовах. Низка загальних або типових для поточного часу чинників впливає на організацію та менеджмент у сфері обробки інформації для підприємства [11]. Сюди відноситься сформований на момент розгляду склад завдань обробки інформації для підприємства. До стратегічних завдань включається: ідентифікація ролі обробки інформації для підприємства, формулювання цілі і стратегії та стратегічне планування інформаційної структури підприємства у широкому значенні. Тактичними завданнями деталізуються стратегічні плани та включаються заходи щодо збереження певних на стратегічному рівні якостей. Оперативними завданнями охоплюються реалізація планів у сфері обробки інформації, включаючи реакції на обурення, що виникають [12]. Додатки, які використовують на підприємстві, включаються як власними розробками, так і придбаними програмними та іншими засобами. Вони розглядаються та будуються у різних стратегічних вихідних позиціях. Так, стратегія розробки відразу «під ключ» зазвичай пов'язує створювану інформаційну систему з перспективою подальшого розвитку

інформаційних технологій і тому надає обмежений вплив на стратегічні позиції підприємства. «Агресивна стратегія розвитку» враховує нові досягнення інформаційних технологій; «оборонна стратегія» ігнорує цей розвиток, віддаючи перевагу продуктам власної розробки та обмежуючись своїми можливостями.

Найважливіше значення у сфері контролю функцій засобів і систем обробки інформації мають забезпечення якості процесу обробки інформації, його виробнича ефективність, збереження даних та їх надійна захищеність. У запропоновану класифікацію вписуються також питання управління персоналом.

Основні особливості діяльності та її організацію визначають процес і досягнутий рівень поділу праці в будь-якій технології і в будь-якому бізнесі. У сфері обробки інформації важливі ролі при цьому відіграють вихідна кваліфікація та здатність до розвитку або вдосконалення всіх існуючих на підприємстві працівників, стан ринку робочої сили (ринку праці), тобто. можливі пропозиції ззовні, і навіть використовувані підприємстві у сфері формування поділу праці підходи і методи, тобто. кваліфікація менеджерів галузі обробки інформації.

З технологічної, просторової та організаційної точок зору розглядається децентралізація будь-якої діяльності. Спирання просторої децентралізації відбувається на фізичні місця розташування технологічних комплексів, де виконуються функції обробки інформації. Технологічною децентралізацією охоплюється рівні технічних засобів та мереж, розподілені системні програмні засоби та розподілені дані. При використанні організаційної децентралізації розподіляються завдання обробки інформації та відповідальність за їх результати.

У багатьох галузях постійно та об'єктивно зростає ступінь децентралізації сфери обробки інформації. Проте децентралізовані структури з низки позицій поступаються централізованим підприємствам:

- полегшується підготовка інформації для керівництва;
- використовуються зовнішні дані та зв'язки;
- відбувається застосування більш досконалих засобів, підвищення рівня технологічної культури, що надає кращі можливості для професійного зростання спеціалістів з обробки інформації та інформаційних технологій;

Таким чином, хоча прийнята децентралізована побудова систем обробки інформації, і не позбавлена недоліків, впливає доцільність зосередження в одній центральній інстанції стратегічних функцій планування та розподілу системи обробки інформації, визначення компетенції та стандартизації. Ці міркування є основою методів ефективного ступеня децентралізації.

Особливою версією організаційної, технологічної та просторової децентралізації виступає індивідуальна обробка даних. У цих системах кінцеві користувачі самі розробляють та впроваджують додатки на своєму робочому місці. Ці роботи знаходять підтримку засобами програмування, орієнтованими на кінцевого користувача. В інформаційних системах можуть переслідуватись різні цілі за допомогою індивідуальної обробки даних. Насамперед, нею забезпечується розвантаження професійних розробників прикладних систем, а також глибше проникнення обробки інформації на підприємстві. Такі переваги можуть реалізуватися в інформаційних системах, якщо вдало вибрати придатні для цього в необхідній мірі програми і кінцеві користувачі будуть забезпечені необхідною

підтримкою.

Не завжди простою справою є пошук і мотивація співробітників до роботи в інформаційних центрах, оскільки від них потрібні дещо інші, ніж від співробітників сфери обробки інформації типові якості: легкість спілкування з кінцевими користувачами, швидке розуміння зв'язків у додатках, дидактичні здібності, широта ерудиції. В даний час інформаційні центри як ключова структура у сфері електронної обробки інформації впевнено закріпилися насамперед на великих підприємствах розвинених промислових країн.

У малих підрозділах обробки інформації практично не уникнути того, що різні функції виконуються однією і тією ж особою. Управління обробки інформації передається підрозділам, які спонукають використання обробки інформації. У виробничих підрозділах знаходяться організація, зберігання, обробка та контроль даних; часто у цих службах обробки інформації використовують стандартне прикладне програмне забезпечення; а функції підтримки та супроводу в таких підприємствах часто передаються на бік, оскільки власні спеціалісти цього профілю ще не сформовані.

Організація сфери обробки інформації узгоджується з організацією основної діяльності. В умовах діяльності підприємства, яке змінюється, виникає необхідність глибокого проникнення обробки інформації в основну діяльність, відповідного розширення використання інформаційних технологій і адекватного розвитку служби обробки інформації.

Відбувається розширення інтересів до аутсорсингу та практики його використання у сфері обробки інформації; це зумовлено і пояснюється суттєвим розвитком можливостей та культури обробки інформації. На базі потужних засобів обробки інформації, створюються

центри обробки даних, основу їх обчислювальних засобів складають потужні комп'ютери, вони мають у своєму розпорядженні потужні прикладні програми та високопродуктивні мережі. Вони можуть розглядатися як аналогія колишніх обчислювальних центрів колективного користування, проте їх можливості та технології суттєво змінилися.

Постійно змінюються і змінюватимуться в майбутньому з урахуванням глобального посилення ролі інформаційних технологій організація та менеджмент у галузі обробки інформації, підпорядкування всіх ІТ одному інформаційному менеджеру, прогресуючої децентралізації та поглядів менеджменту, що змінюються, на роль і керівництво роботами у сфері обробки інформації, а також організації робіт із обробки інформації [12].

Формування організації сфери обробки інформації на вітчизняних підприємствах відбиває викладені тенденції. Суттєва специфіка цього процесу обумовлена значним дефіцитом ресурсів у сфері обробки інформації, зокрема, парку технологічних засобів. На колишніх державних підприємствах значною мірою збережено традиції, організація та технологічна культура створення, розвитку та використання комплексних інформаційних систем. Там, де вдається здійснити технологічне переозброєння, забезпечується сучасний світовий рівень інформаційних систем. На новостворених підприємствах цей досвід значною мірою відсутній, тому в них іноді мають місце неефективні рішення при впровадженні інформаційної системи. Ці проблеми і повинні бути на цих підприємствах предметом першочергових особливих турбот інформаційного менеджменту.

1.2. Зрілість сфери обробки інформації

Усі системи, які використовуються людиною, – технологічні, організаційні, кадрові, фінансові – згодом змінюють рівень своєї ефективності, можливо, навіть привабливості, причому зазвичай цей рівень знижується; тому вони або самі здають свої позиції, або їх витісняють більш ефективні, або, можливо, більш привабливі та популярні. У менеджменті не існує вічних рішень в жодному з його аспектів, основа менеджменту завжди розвивається, і менеджеру потрібно цей процес контролювати як щодо своєї системи, і щодо зовнішніх конкуруючих рішень [2].

В системі обробки інформації також відбуваються характерні типові стадії – стадії зрілості. На цих стадіях характерні деякі типові умови формування організації сфери обробки інформації. Її формування не відбувається автономно сама по собі, а пов'язане з організацією основної діяльності та структурою, що забезпечує цю діяльність. Цей зв'язок є взаємним, ця взаємодія відбувається в часі, проходить типові фази та зміни стану. Тому слід розглядати спільно стан обробки інформації та особливості організації підприємства у порядку оцінки їх стадій зрілості щодо використання засобів обробки інформації.

У всіх підприємствах стадії розвитку проходять суто індивідуально, на кожному конкретному підприємстві має місце, природно, свій власний стан, досягнутий саме їм у сфері інформатизації, тому можна виявити одночасно різні стадії на різних підприємствах. Але у цьому процесі зазвичай є деякі спільні риси, як і у всіх масових явищах. Тому з усіма типовими стадіями можна співвіднести деякі періоди часу історії розвитку інформаційних систем, у яких та чи інша стадія мала найбільш масовий характер.

Крім можливого різноманіття комбінацій засобів, які можуть бути покладені в основі інформаційної системи, потрібно врахувати безліч можливих варіантів організації системи, технологічних процесів, які можуть бути реалізовані в різноманітних кадрових та управлінських стратегіях та рішеннях. Відповідно до цього будь-яке завдання вибору чи розвитку інформаційної системи може бути надзвичайно складним. Вона характеризується значною розмірністю та складністю залежності критерію якості рішення від параметрів, що варіюються, і до того ж - високим рівнем невизначеності. Відповідно до цього завдання розвитку інформаційних систем часто виявляються не простішими, ніж завдання їх створення, і вимагають того ж інструментарію.

Отже, розвиток інформаційних систем не може відбуватися довільно, а прийняті при цьому рішення повинні узгоджуватися з прогресом у напрямках засобів інформатизації, які відіграють найважливішу роль у складі системи. Важливою складовою методичної основи прийняття рішень з питань розвитку інформаційної системи може бути оцінка зрілості системи обробки інформації як оцінка вихідного стану.

На найвищому рівні інформаційні системи зазвичай представляють укрупнено у вигляді таких макроскладових: адміністративні системи та системи оперативного управління, операційні системи, та системи планування і контролю. Далі йде розподіл цих складових на додатки.

Інтеграція обробки інформації це інтеграція додатків масштабу підприємства. Далі наводяться основні особливості та види інтеграції систем обробки інформації, це відображає зведена схема, представлена на рис. 2.1, яка коротко ілюструється за її основними складовими.

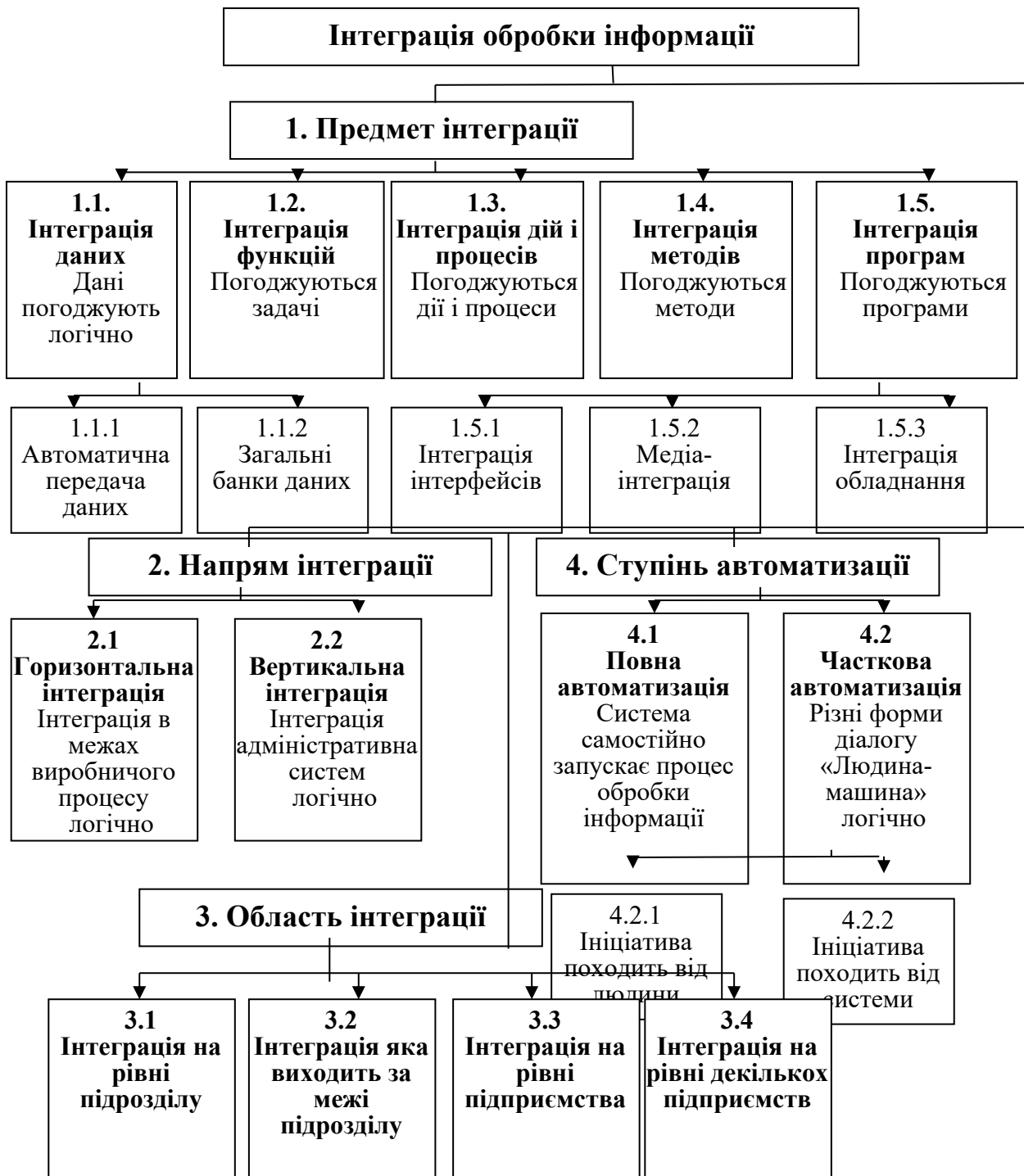


Рис. 2.1. Схема основ інтегрованої обробки інформації

. У схемі наводиться докладний виклад питань інтегрованої обробки інформації стосовно умов промисловості. Предметом інтеграції у складі системи обробки інформації можуть бути дані,

функції, процеси, методи та програми.

Інтеграція даних є їх логічним узгодженням, зокрема, здійснюється автоматична передача даних від підсистеми до підсистеми. При більш складних формах інтеграції дані містяться у загальних базах (банках) даних, тобто загальних для кількох чи всім програм. Під інтеграцією функцій розуміється узгодження їх з допомогою інформаційних технологій, прикладом може бути узгодження програм обробки конструкторської документації та калькуляції витрат.

Інтеграція процесів/дій передбачає зв'язок, наприклад, обробки замовлень та управління матеріальними потоками. Інтеграція методів означає, що методи, що використовуються, повинні об'єднуватися і розглядатися як якийсь «пакет методів»; так, складські витрати можуть стати невиправдано високими, якщо не узгоджені між собою алгоритми прогнозування збуту, обчислення розміру партії та визначення резервного запасу.

Інтеграція програм передбачає узгодження окремих програм, які розуміються як модулі персонального забезпечення, в рамках єдиної системи, мета якого – ефективна в технологічному відношенні обробки інформації з використанням різномірних компонентів, тобто стандартного програмного забезпечення, модулів, отриманих з боку, та програм, розроблених безпосередньо на підприємстві.

На цьому етапі відбувається визначення детальних функції окремих компонентів програмного забезпечення. Приватні функції повинні по можливості відбиватися по компонентам, щоб вони могли застосовуватися в декількох комплексах програм. Щодо об'єктно-орієнтованого програмування це характеризується як «повторне використання компонентів».

Подальшим розвитком компонентного мислення є веб-сервіси. На основі узгоджених стандартів програмні модулі різних постачальників зв'язуються через Інтернет та можуть використовуватись у власних програмах. Особливу увагу слід приділяти порядку та частоті запуску компонентів.

Відбувається також виділення організаційної інтеграції інтерфейсу користувача. Це є важливим, у випадках, коли інформація від програм, розроблених різними фірмами, повинна однаково відбиватися на екрані. Завдяки цьому користувачі отримують враження, ніби вони працюють з одним єдиним додатком, хоча можуть виникати підсистеми, які виконуються на декількох серверах і ПК; інтеграція на рівні інтерфейсу користувача це один з головних принципів ергономічності програмного забезпечення.

В Інтернеті як універсальному інтерфейсі «людина-машина» розробляється портал. Розрізняють процесні та інформаційні портали: процесним порталом забезпечується можливість виклику всіх функцій; інформаційним порталом надається інформація різним групам користувачів. У тісному зв'язку з цим знаходиться медіа-інтеграція: за допомогою так званих гіпермедіасистем у рамках одного документа можуть бути з'єднані користувачеві тексти, таблиці, графіки, статичні та рухливі зображення, мова та інші послідовності звуків. Медіа-інтеграції, як правило, супроводжує інтеграцію обладнання в одному багатofункціональному терміналі.

З одного боку за допомогою прогресу в розробці засобів комунікації через Інтернет, та з іншого боку нормативних актів, постійно покращуються умови для інтеграції такого роду.

Сучасні економічні концепції дозволяють застосовувати істотне скорочення витрат за введення даних.

При інтегрованій обробці інформації втрачає значення причина помилок у діловодстві: оскільки послідовність операцій і цілі виробничі процеси запрограмовані, тобто. їхнє виконання автоматизоване, ніхто не може нічого «забути».

Завдяки усуненню дублювання та зниження обсягу даних, знижуються вимоги до обсягу пам'яті ЕОМ та витрати на документацію.

У разі, коли були збережені невірні дані, вони з високою ймовірністю будуть швидко виявлені, оскільки дані використовуються різними програмами. Так, якщо одна й та сама специфікація може використовуватися при виробничому плануванні та при обчисленні витрат, то помилка у специфікації буде помічена однією з програм. Інтегрована обробка інформації утворює рамки, в яких розміщуються моделі прогнозування, планування та оптимізації, що дозволяє уникнути необхідності розв'язання локальних завдань субоптимізації.

В інтегрованих системах обробки інформації можливі також такі специфічні особливості, які за певних умов стають їх недоліками.

Дані, які введені одного разу, як правило, використовуються у багатьох програмах, тому помилки при їх введенні призводять до серйозних наслідків. У зв'язку з цим передбачається ретельна перевірка даних під час їх введення. Через ланцюгову реакцію, яку в інтегрованих системах викликають поодинокі помилки, максимальний ступінь інтеграції не завжди може виявитися оптимальним. Крім того, в системі слід передбачати місця, які б зупиняли поширення помилок; але це питання поки що недостатньо теоретично розроблено.

У зв'язку з необхідністю забезпечення повної автоматизації в інтегрованій системі доводиться автоматично виконувати навіть

операції, автоматизація яких економічно неефективна. В інтегрованих системах надзвичайно складно відчувається програмне забезпечення, особливо під час модифікації деяких програм, через складність взаємодій (рис, 2.2). Тому слід, передбачати параметри, що змінюються в різних частинах програми.

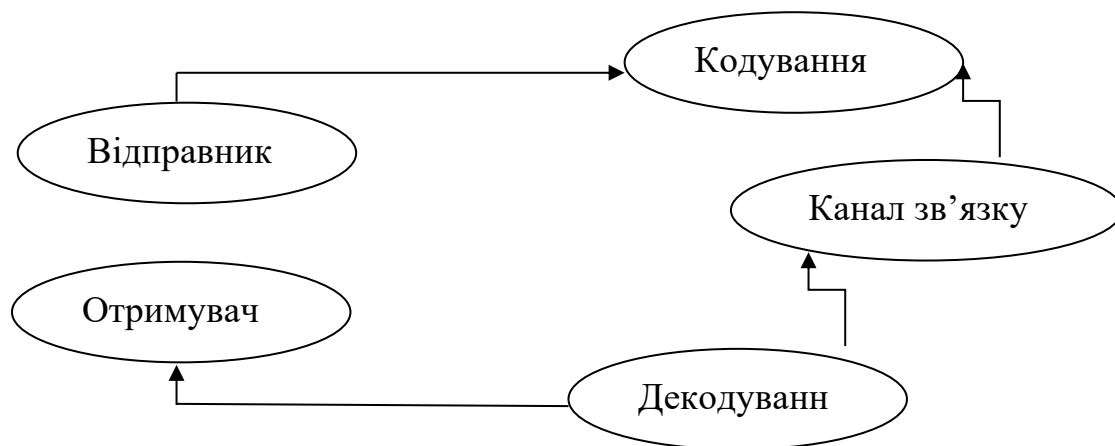


Рис. 2.2. Процес обміну інформацією в системі

Для багатьох підприємств, які мають намір застосувати інтегровану концепцію, відомою проблемою є пошук фахівців із системного планування. Від цих співробітників потрібні як великі економічні та технічні знання, так і здатність розробляти математичні моделі управління. Зрештою, необхідно, щоб такі фахівці можуть оцінити потреби керівництва підприємства в інформації. У зв'язку з природою інтегрованої обробки інформації можливості спеціалізації обмежені та від фахівців потрібна різнобічність, тому навчання цих спеціалістів особливо складне [1].

Інвестиціями значного масштабу, економічний ефект яких проявляється лише через кілька років є розробка та реалізація концепції обробки інформації. Тому підприємці піддаються спокусі швидко встановлювати окремі програми без урахування перспектив інтеграції, що створює серйозні перешкоди для реалізації концепції

інтеграції або взагалі робить її неможливою.

Користь підприємству приносить розвиток інформаційної системи. Однак при некоректному їх формуванні інформаційної системи можуть стати джерелом невиправданих витрат: рівень розвитку організації управління потребує пропорційного розвитку та складу системи обробки інформації. При цьому можливі специфічні ризики, прояв яких може не лише звести до мінімуму очікуваний ефект від впровадження нових інформаційних технологій, а й спричинити значні збитки.

Під терміном «ризик інформаційних технологій», або «ІТ-ризик», мають на увазі ймовірність виникнення негативних явищ через специфічні загрози інформаційної безпеки – вірусів, хакерських атак, псування та розкрадання інформації, навмисного псування обладнання. Останнім часом трактування цього терміну розширилося; в ньому враховано не лише ризики інформаційної безпеки, а й ризики, які зумовлені тим, що за понесених витрат не буде досягнуто мети підвищення ефективності основної діяльності за рахунок застосування інформаційних технологій.

Ці ризики можуть виникати як на етапі створення інформаційних систем, так і в процесі їхньої експлуатації, оскільки з використанням інформаційних систем теж пов'язані витрати, за деякими статтями вони можуть бути дуже значними. На стадії експлуатації інформаційної системи суттєвими факторами ризику є:

- неефективна взаємодія між бізнесом та інформаційними технологіями щодо оптимального рівня підтримки;
- невикористання всього потенціалу технологій;
- неможливість забезпечити рівень супроводу та розвитку;
- неоптимальні процедури технічного обслуговування та

подолання позаштатних ситуацій;

- помилки у розрахунках навантаження на елементи інфраструктури та персонал. У зв'язку з цим слід враховувати, що певному рівню організаційної зрілості управління компанією має відповідати певна стадія зрілості її інформаційної системи, схема рекомендованої відповідності стадій представлена в табл. 2.1 [5].

Таблиця 2.1

Рекомендована відповідність організаційної зрілості та зрілості системи обробки інформації

Організаційна зрілість	Зрілість системи обробки інформації					
	1	2	3	4	5	6
1						
2						
3						
4						
5						

У таблиці темним позначено поєднання, у яких має місце невідповідність зрілості інформаційної системи організаційної зрілості управління через недостатність/надлишок методів та засобів обробки інформації, сірим - часткове випередження/відставання інформаційної технології зрілості та білим – їхня повна відповідність. З цього видно, що стадія зрілості обробки інформації повинна, як правило, випереджати рівень організаційної зрілості управління на один або навіть на два щаблі.

Для першої стадії організаційної зрілості підприємства характерні слабоструктуровані, інноваційні бізнес-процеси.

Для другої організаційної стадії зрілості оптимальною є третя

стадія зрілості інформаційних технологій.

Підприємствам, які перебувають на третьому рівні організаційної зрілості, властивий загальний інформаційний потік, що під контролем менеджерів.

На четвертому рівні організаційної зрілості стратегічні плани набувають кількісну оцінку. Планові рішення приймаються не інтуїтивно, а на підставі явних знань, якими володіє компанія, а отже, оптимальною буде п'ята стадія зрілості інформаційних технологій.

На п'ятій стадії зрілості підприємства можливі стадії зрілості інформаційних технологій через необхідність управління та планування кількісними критеріями – показниками якості.

У системах управління сучасними підприємствами виділяються три складові: організація системи управління, система обробки інформації та інфраструктура інформаційних технологій (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Блок-схема системи управління

Розвиток цих систем може відбуватися незалежно. Але їх

розвиток доцільно узгоджувати між собою. З іншого боку, на вирішення завдань стратегічного характеру необхідна також методика комплексної оцінки рівня розвитку системи управління загалом як; природно отримувати її виходячи з оцінок зрілості складових. Для формування системи управління основної діяльності спочатку треба визначити організацію системи управління – організаційна схема і основа управління. Тут для забезпечення функцій управління відбувається створення системи обробки інформації, яка, базується на інфраструктурі інформаційної технології. При змінах основної діяльності потрібні зміни у системі обробки інформації, які, призводять до змін у інфраструктурі інформаційних технологій. З іншого боку, деякі локальні зміни в інфраструктурі інформаційних технологій можуть змінити процеси в системі обробки інформації і далі - в організації системи управління, локальні зміни в системі обробки інформації або організації системи управління тягнуть за собою зміни в інших складових. Таким чином, у тріаді складових системи управління існують взаємні зв'язки та цілком автономними вони не є (рис. 2.4).

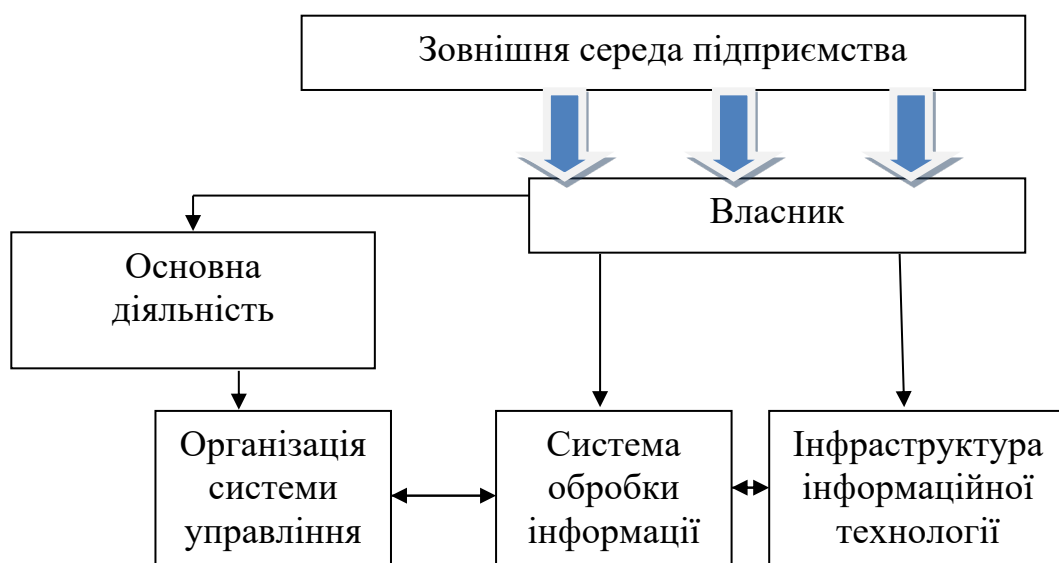


Рис. 2.4. Схема зв'язків між складовими системи управління

Рівень розвитку складових системи управління є однією з основних ознак, що визначають стадію її зрілості. Тут слід враховувати, що стадії зрілості складових системи управління можуть бути різними, що має залишатися поза увагою. Так, якщо якась із складових відстає у своєму розвитку від інших, на її розвиток необхідно звернути особливу увагу та звернути відповідні ресурси: розвиток завжди пов'язаний з інвестиціями. При цьому основна діяльність діє на рівні своїх можливостей, що теж є моментом збільшення витрат.

Якщо ж якась із складових випереджає інші, то вона не буде використовуватися повною мірою, це тягне за собою пов'язані з нею невиправдані витрати та знижує ефективність управління. Таким чином, у складі системи управління доцільно мати узгоджені за рівнем зрілості складові.

Рівень розвитку системи управління значною мірою визначає можливості системи управління компанії, тому провідною складовою вважається організація системи управління. Системою обробки інформації у своєму розвитку також проходяться типові стадії зрілості, для яких характерні деякі типові особливості, аналогічні методиці оцінки організації системи управління. Система обробки інформації формується автономно, бо вона пов'язана з організацією основної діяльності і забезпечує цю діяльність організації системи управління [6].

На підтримку інфраструктури (серверів, систем зберігання, мережі, системного програмного забезпечення) інфраструктура інформаційної технології споживає, як правило, понад 70% інформаційно-технологічного бюджету підприємства. У зв'язку з цим дуже важливо сформувати як ефективну інфраструктуру

інформаційних технологій, так і розвивати її в міру підвищення рівня вимог до технологічних процесів обробки інформації. За типовими стадіями розвивається також інфраструктура інформаційних технологій – методика оцінки її зрілості можна побудувати за аналогією з оцінкою зрілості системи обробки інформації. Як основу для побудови такої методики використовується варіант класифікації стадій зрілості інфраструктури інформаційних технологій (табл. 2.2) [12].

Першим кроком на шляху до застосування моделі ІОМ можна визначити на підставі наведеної класифікації підприємства досягнутий рівень зрілості, ефективність поточних вкладень в інформаційні технології та виділити пріоритети для інвестицій.

Для нижнього, базового, рівня характерно використання для підприємства несумісних систем, які допускають організації обслуговування масштабах всього підприємства.

Таблиця 2.2

Критерії оцінки інфраструктури інформаційних технологій

Елемент інфраструкту ри	Рівень розвитку			
	Базовий	Стандартизований	Раціоналізований	Динамічний
Управління мережею	Стандарти відсутні	Базові сервіси; центральний мережевий	Мережевий екран серверах робочих станціях;	Повністю наавтоматизовані процес управління;

		екран; антивірус на комп'ютерах	керований груповими політиками; захищений віддалений доступ	використання карантину при віддаленому доступі
Управління ідентифікованими даними	Загальна модель відсутня	Управління даними користувача	Глобальний каталог; централізована система управління даними	Використання федеративних сервісів
Управління пристроями	Немає стандартів робочих станцій, велика кількість образів; немає стандартів управління	Стандартизація образів; управління оновленнями; моніторинг критичних серверів; управління мобільними пристроями	Автоматизація управління розповсюдженням ПЗ; оптимізація сумісності додатків; рівнева модель управління образами	Система аналізу; управління програмами на мобільних пристроях; повністю автоматизований процес управління
Елементи інфраструктури	Рівень розвитку			
	Базовий	Стандартизований	Раціоналізований	Динамічний
Резервне копіювання та	Відсутність форм	Для критичних серверів	Для всіх серверів	Для всіх серверів та робочих

Відновлення	льних процедур			станцій
Безпека та організація IT	Виріш ення проблем у міру надходжен ня; відсутність або слабке використан ня політик безпеки	Реактивна модель вирішення проблем; стабільна робота IT; формалізація політики інформаційної безпеки	Проективні сть, вимірність; глибокий захист Web-додатків; є засоби забезпечення відмово стійкості на випадки вторгнення	Оптиміза ція витрат, керування якістю; ефективні механізми захисту Web- сервера; присутні всі необхідні процеси та правила безпеки

На цьому рівні рідко застосовуються політика інформаційних технологій та автоматизація бізнес-процесів. Більшість ресурсів управляються за допомогою реагування на інциденти, що вже відбулися.

Верхній, динамічний рівень існує, теоретично. Процеси на цьому рівні повністю автоматизовані і часто включені безпосередньо в системи інформаційних технологій, що дозволяє управляти ними у повній відповідності до потреб бізнесу. Додаткові інвестиції в технології дають швидку віддачу для бізнесу, що заздалегідь прораховується.

Стандартизований рівень характеризується наявністю так званих «точок управління інфраструктурою», створюваних із

застосуванням стандартів і політик адміністрування.

Раціоналізований рівень передбачає наявність у компанії стратегії, а також використання політик інформаційних технологій, що формуються з урахуванням бізнес-критеріїв. На цьому рівні у забезпеченні працездатності інфраструктури інформаційних технологій основна увага приділяється профілактичним заходам. Встановлення нових програм автоматизовано, що мінімізує витрати та ймовірність технічних проблем.

Оцінка рівня розвитку своєї інфраструктури інформаційних технологій має допомогти підприємству чітко сформулювати завдання щодо її вдосконалення та зрозуміти вигоди, які воно при цьому отримає.

При переході з базового на стандартизований рівень підприємство може кардинально зменшувати свої витрати за рахунок розробки стандартів та політик, автоматизації багатьох ручних та довготривалих операцій. Зниження ризиків можливо пов'язано з інформаційною безпекою, за рахунок створення «ешелонованої оборони» – по периметру мережі, на рівні серверів, персональних комп'ютерів та додатків.

Підприємства зі стандартизованим рівнем інфраструктури виграють від переходу на раціоналізований рівень, отримуючи набагато більший контроль за інфраструктурою інформаційних технологій за рахунок розробки політик запобіжного реагування на різні ситуації, від зміни ринкової кон'юнктури до стихійних лих.

Однакові класифікації стадій зрілості складових системи управління дозволяють методично чітко оцінювати та цілеспрямовано розвивати кожну з них. Стадія зрілості – категорія нечітка, вона визначається безліччю різних слабоформалізованих показників; до

однієї і тієї ж стадії можна відносити організації з різними поєднаннями цих показників на основі розв'язання задачі багатокритеріальної оцінки. Проте загальної методології такої багатокритеріальної оцінки не розроблено.

Розглянуті методики, засновані на експертній оцінці, можна використовувати як інструмент оцінки зрілості системи управління в цілому в комплексі її складових.

Така комплексна оцінка може бути корисною для формування довгострокової перспективи розвитку підприємства, при злитті підприємств, за умов підготовки продажу підприємства чи його розділу, тобто. за умов великого підприємства. Наведена методика може бути основою для формування умов таких проектів, планів та угод.

1.3. Рівень розвитку проектного управління в сфері обробки інформації

Дедалі ширше починають використовувати підхід та засоби проектного управління при здійсненні управління у сфері обробки інформації. Термін «проект» розуміють як комплекс цілеспрямованих заходів, які вимагають участі різних фахівців та використання різних ресурсів. При цьому виконання кожного проекту переслідує певні цілі у тих чи інших напрямках діяльності організації, при досягненні яких він завершується. Зокрема, як проект може трактуватися вироблення важливих управлінських рішень, пов'язаних із витратами ресурсів і ризиками.

У сучасному розумінні управління проектами – це базова методологія управління. В основі управління кожним окремим

проектом лежить системний аналіз. Виробнича діяльність розбивається на окремі роботи, етапи, встановлюються зв'язки між компонентами. Формується команда співробітників, ставляться конкретні цілі, задаються терміни, виділяються ресурси на роботи та визначається бюджет проекту. Планова трудомісткість робіт розподіляється за термінами їх виконання, що дозволяє забезпечити високу ефективність управління продуктивністю, витримування термінів і витрат як у виконанні окремих робіт і етапів, і проекту загалом [7].

Отже, кожен проект має обмежений і певний життєвий цикл, не більше якого проектом необхідно управляти, тобто. проміжок часу між моментом зародження проекту і моментом його завершення. При цьому кожен проект проходить певні стани, оцінка яких дозволяє оцінити хід роботи над проектом та за необхідності втрутитися у його виконання. Детальний план проекту дозволяє отримати ясну картину про витрати за проектом, про тривалість виконання та виконаний обсяг кожної роботи, її поточну та сукупну трудомісткість.

У проектному управлінні виділяються різні підходи. Підхід, який орієнтований на прототипи, швидко створюється, потім удосконалюється. Він кращий там, де відбуваються швидкі зміни: хто працює у світі Інтернет, віддає перевагу цій моделі; використовується також в дослідженнях та розробці офісних програм, розвиваючи ряд продуктів.

Підхід, в основі якого модель, що визначається специфікаціями, дає більш передбачуваний результат, керівниками корпоративних інформаційних служб вважається зручнішим при формуванні інформаційної системи. Але багато споживачів віддадуть перевагу працюючому прототипу, на створення якого пішло небагато часу, а

потім ще якийсь час треба спостерігати за його розвитком, а також за реакцією розробника на свої зауваження, ніж після багатомісячного очікування результату втілення специфікацій отримати продукт, який зовсім не схожий на те, що очікувалося.

Не всі підприємства можуть самі оцінити свої можливості при реалізації того чи іншого проекту, а також постачальника та його технології – при зверненні до аутсорсингу, в цих випадках зазвичай вдаються до послуг незалежних експертних компаній. Незалежні консультанти та системні інтегратори допоможуть виявити, випробувати та оцінити ще зовсім нові перспективні рішення. Це потрібно споживачеві інформаційних технологій ще й тому, що більшість великих підприємств намагаються швидше просунути на ринок свої перспективні, але ще сирі продукти.

Програми розвитку включають різні проекти відповідно до стратегічних цілей фірми. Для ефективного використання досягнень науково-технічного прогресу потрібне здійснення як локальних, так і системних проектів. У сукупності ця діяльність вимагає тим більших витрат, що більш амбітні цілі переслідує фірма над ринком.

Структурною основою програми розвитку на підприємстві вважається проект, змістом якого є розробка, оцінка та впровадження у практику нового продукту чи нової технології. Цей процес пов'язано із об'єктивними специфічними складнощами. Якщо вчені нової системи згаляли необхідність узгодження між собою нового рішення та організаційної структури підприємства, тут же виявляється, що, незважаючи на проведений системний аналіз, якісь важливі вимоги та побажання користувачів проте не враховані в проекті.

У результаті користувачі можуть пручаються на впровадження, можуть навіть саботувати його; при цьому потрібно мати на увазі

наступне в їхній позиції: якщо щось покращується в порівнянні з тим, що робиться, це означає, що ми працюємо погано; будуть потрібні додаткові зусилля і витрати, можливо, значні. У таких умовах навіть очевидні вдосконалення не зможуть залучити користувачів, вони залишаться по відношенню до проекту у найкращому разі просто стриманими.

Хоча зазвичай не викликає сумнівів те, що нові інформаційні технології забезпечують підприємству більш високий рівень та додаткові можливості, проте для впевненого та успішного впровадження їх необхідно спиратися на позитивну мотивацію працівників, тобто забезпечити визнання нового проекту в колективі. У цьому доцільно враховувати такі методичні засади організації проектного управління [10].

1 принцип: концептуально узгоджені один з одним мають бути організаційні структури та запропоновані технологічні рішення.

Оскільки завдання будь-якого підрозділу фірми виконуються з використанням інформаційної системи та інформаційної технології в умовах, що визначаються організаційною структурою та технологічною базою, цілком природно виглядає необхідність взаємного узгодження один з одним можливостей, потреб та здібностей працівників, особливостей які підлягають вирішенню завдань, організації робіт та запропонованого рішення.

2 принцип: впровадження проекту на підприємстві має забезпечувати позитивну мотивацію та задоволеність працівників від роботи з використанням запропонованих проектом засобів інформатизації.

Розподілом праці виступає розподіл завдань підрозділу по робочим місцям. Як правило, при запровадженні нових коштів може

змінитися визначення компетенції працівників та кваліфікаційних вимог до них, Тому повинна бути запроваджена планомірність змін; зміни, які вводяться, при необхідності, повинні бути узгодженні з інтересами та потребами користувачів; зміни мають надавати додаткові можливості, які забезпечують збагачення характеру праці працівника.

Під час запровадження нової інформаційної системи мотивація користувача включає щось більше, ніж «дружнє» оформлення технічних, комунікаційних та інших засобів. Недостатньо лише забезпечити «захищений від ідіота» інтерфейс, що виключає важкі наслідки від випадкових помилкових дій, та врахувати ергономічні критерії. Перш за все, виникає необхідність так сформувати оснащеність робочого місця, щоб для кожного працівника враховувалися характер розв'язуваних саме ним завдань, його компетенція і кваліфікаційні вимоги щодо нього, тобто. адаптувати робоче місце до конкретного користувача: прагнення самореалізації є в кожного працівника. Якщо це не буде братися до уваги, обов'язково буде знижена мотивація, задоволеність роботою та продуктивність праці, може підвищитися захворюваність тощо.

3 принцип: у створенні, розвитку та вдосконаленні систем обробки інформації активну участь повинні брати користувачі.

Така вимога впливає з кількох міркувань. На основі дослідження з впровадження багатьох систем виразно виявлено, що відносини між фахівцями з обробки інформації та користувачами чи виробничими підрозділами складаються у всякому разі не без проблем. Кожна із сторін підходить до цих питань упереджено.

Працівниками виробничих підрозділів передбачено в інформатизації загрозу своєму становищу та небезпека зміни

сформованого поділу праці та особистих відносин; отже, вони бояться змін до гіршого.

«Кругова оборона» та «опір» завжди будуть природною реакцією на невпевненість: цими підрозділами передається експертам з обробки інформації у відповідь на їхні запити якнайменше інформації, тут може мати місце навіть дезінформація. Коли відбувається запровадження інформаційної системи за таких умов, користувачем відчувається гостра потреба довести, що творцями системи допущено помилку щодо її досконалості. Користувачами не втрачається нагода критики системи, її недоліки гіпертрофують, драматизують з особливим смаком та глибокою щирістю.

Це є природною та цілком типовою реакцією людей, якими відчувається сильна невпевненість у собі і коли вони вбачають мало шансів для привнесення щось нового у процес створення системи.

У цих умовах у експертів з обробки інформації складаються думки, що з негативним ставленням користувачів до системи вимагають лише досконалішого її виконання; не доводиться чекати допомоги від користувачів, тому що вони взагалі мало що розуміють в обробці інформації, зокрема, переваг пропонованої для них такої гарної інформаційної системи, просто не хочуть нічого нового і виявляють мало доброї волі. Тому така упередженість з обох сторін приводить до стійкої комунікаційної блокади інформаційної системи.

При активній участі виробничих підрозділів у створенні та розвитку інформаційної системи є такі переваги:

- користувач стає задоволеним тим, що він вносить реальний вплив на розвиток системи. У нього відсутнє відчуття, що його внесок у формування системи може бути використаний йому на шкоду. Отже, ним, швидше за все, буде надана необхідна інформація;

- користувач може обособлювати себе від системою. Система, яка вводиться за його участю, - це теж його система;

- користувачем не драматизуються недоліки системи, які виявлені після її впровадження, тому він сприймає їх як привід для доказу «противнику» його помилок. Тому користувач бере активну участь в усуненні недоліків такої системи;

- користувач у процесі створення системи конкретизує та уточнює свої уявлення про систему та при цьому всебічно враховує її можливості. Це стає важливим, тому що користувачем не може бути чітко сформульовано до початку розробки системи свої вимоги до неї і виразно висловлені якісь побажання, тому що він не має уявлень про її конкретні можливості, а також про варіанти її організації.

4 принцип: відповідні організацію та менеджмент проектних робіт передбачає участь виробничих підрозділів у розробці та розвитку інформаційної системи, а також структурування та підтримку комунікацій між підрозділами та фахівцями з обробки інформації.

Виробничий підрозділ, звісно, не звільняється від його звичайних завдань, але його тимчасово відсторонюють від роботи над проектом. Отже безпосередню участь у роботі над проектом беруть лише окремі працівники підрозділу, віднесені до складу колективу розробників. Але інші працівники при цьому можуть почуватися обійденими. Це можливо, тому що працівники, які залишилися, на додаток до своїх звичайних обов'язків повинні забезпечувати ще й функції своїх колег, абстрактних від роботи над проектом.

Небезпека виникнення напруженої ситуації в підрозділі може бути знижена, якщо всі працівники постійно та достатньо будуть поінформовані про роботу над проектом і будуть мати можливість за

бажанням також внести свої пропозиції до проекту та повідомити свої вимоги до системи. Важливим фактором є ступінь довіри працівників підрозділу до тих працівників, які спрямовані на роботу над проектом. Завданням менеджменту проекту є клімат цих відносин.

Зменшення різниці у рівнях учасників робіт є також проблемою співпраці між підрозділами та розробниками проекту. Звісно, що працівники підрозділів не зможуть зрівнятися з експертами з опрацювання інформації щодо рівня кваліфікації, необхідно лише забезпечення наочного уявлення проблем, які виникають у різних фазах створення системи для всіх учасників проекту.

Якщо це не враховано, багато що може стати незрозумілим для працівників основних професій, і тоді в результаті виникають конфлікти, які легко розширюються. При цьому активність виробничого персоналу веде до зростання кількості пропозицій до проекту з його боку. Якщо вони всі враховані, зростуть складність та кількість варіантів проекту. У керуванні таким проектом це призводить до труднощів. Сприяння ефективності проекту веде підвищення наочності та ступеня розуміння проектного процесу.

Зазвичай, процес розробки проекту поділяється на типові фази, які засновані на системному підході: у кожній фазі відбувається вирішення певних проблем, відповідні ресурси та методи мають бути у розпорядженні розробників. Такі схеми є абсолютно обов'язковими; бо вони виправдані суто прагматичним міркуванням необхідності впорядкування робіт: правильним є такий поділ робіт, який є доцільним для практичної роботи над проектом [10].

Спираючись на наведені принципи формування та впровадження проектів, які враховують структуру організації та участь у роботах виробничих підрозділів, можна поділити на такі типові фази.

Нульовою фазою є зниження рівня напруги та взаємного упередження між виробничими підрозділами та фахівцями з обробки інформації.

Ця фаза може бути пропущена; бо вона потрібна лише тоді, коли вже чомусь склалися і виявилися взаємні упередження. У такому випадку перед початком роботи з проектування системи треба проведення цілеспрямованих організаційно-технічних заходів щодо зниження упередженості та формування взаємної довіри. Характером існуючих протиріч визначається зміст заходів, їх витoki, можливості для маневрування персоналом і ресурсами. Ця фаза відноситься до кола завдань із управління персоналом.

Першою фазою є знайомство з об'єктом та вивчення і аналіз проблем.

У цій фазі розробниками проекту одержується перше уявлення про підрозділи, для яких створюються інформаційні системи. Тут відбувається отримання уявлення про те, якими є проблеми, вирішення яких доведеться з'ясувати у межах системи. Майбутні користувачі повинні дізнатися, які загальні чи генеральні цілі переслідують розробники. Поруч із отриманням двома сторонами вихідної інформації про кожного у цій фазі необхідно закласти базу для спільної роботи сторін. Саме тут має бути забезпечене прагнення всіх учасників проекту до активної спільної роботи.

Другою фазою є попереднє визначення цілей.

У цій стадії поряд із проведенням обстеження об'єкта за стандартними формами доцільно проведення спеціального вступного семінару для персоналу підрозділу. На семінарі під керівництвом досвідченого провідного працівника підрозділу розглядають стан справ, виявляються недоліки і формуються початкові уявлення про

цілі створюваної системи.

Цілі, які визначено на цьому етапі, є попередніми, вони будуть конкретизуватися, а їх перелік - уточнюватися. Але саме на цьому етапі виникає важливість отримання розуміння між всіма працівниками підрозділу того, що при визначенні цілей йдеться не про технологічну частину інформаційної системи, а про інтегровану організаційно-інформаційну систему загалом.

Третя фаза це організація роботи з проектом.

Ця фаза настає тоді, коли будуть встановлені межі створюваної системи у просторі діяльності підприємства, тобто. Буде зафіксовано, які завдання будуть включені до сфери її дії, і стане відомо, який обсяг матиме проект. Головними питаннями організації робіт та відповідної структури є:

- відбір членів проектної групи, особливо представників виробничих підрозділів;
- визначення компетенції всіх учасників проектних робіт;
- визначення кола осіб, які постійно інформуються про хід робіт;
- вибір інструментів, які підтримують проектний менеджмент тощо.

В ході діяльності структурують проектні роботи на основі системного підходу, при цьому особливо наголошується на необхідність участі виробничих підрозділів і передбачається, що працівниками підрозділу виконуються роботи з інновацій та управління проектами. Задоволення цих умов є досить нескладними, оскільки в даний час до навчальних планів підготовки менеджерів включено обов'язковий курс управління проектами.

Четвертою фазою є аналіз сьогодення та майбутнього стану.

При розробці завдань першої фази, вони визначені досить грубо

і нечітко. Тепер прийшов час детально описати наявний стан. У цьому аналізі виявляється таке:

- визначається інформація, необхідна для їх вирішення;
- описується існуюча організаційна структура та формулюються її недоліки;
- оцінюється існуюча система обробки інформації;
- аналізується стан працівників та їх мотивація.

Відбувається збереження позитивного в системі, та усунення всього негативного. Також визначаються ключові умови для забезпечення успішного існування в майбутньому інтегрованої інформаційної системи, що створюється, зокрема особливості її технологічного розвитку, правове регулювання її функціонування, програма розвитку основної технології тощо. Це потрібно для того, щоб система створювалася з необхідним ступенем гнучкості на майбутнє.

П'ятою фазою є визначення цілей.

Цілі, які були сформульовані у другій фазі можуть бути піддані перевірці, оцінці та при необхідності ревізії на основі більш точної інформації, отриманої в ході аналізу у четвертій фазі. Це дозволить виявити та усунути грубі помилки у рішеннях, прийнятих на початку робіт в умовах значної невизначеності, а також уникнути їх надалі. Така корекція цілей дозволяє знизити міру відповідальності за прийняті на початкових етапах рішення, і цим - ступінь ризику; вона ж дозволяє досягти і зниження напруженості праці учасників проекту.

На шостій фазі відбувається формування варіантів концепції, де розробляють паралельно кілька варіантів концепції проекту. Якщо звужувати простір допустимих рішень на користь одного певного варіанта, то підвищиться ймовірність того, що буде прийнято не

обов'язково найкраще рішення. Це пов'язано з тим, що рішення, відібране на ранній стадії, не зіставляється далі з іншими можливими варіантами, що практично не дає можливості виявляти його недоліки.

При паралельному розгляді кількох альтернативних варіантів концепції можливе краще забезпечення співпраці розробників системи з виробничим підрозділом, що підлягає інформатизації: якщо дається лише один варіант, то буде складно переконати користувача в тому, що саме цей варіант найкраще реалізує його завдання та враховує його запити та вимоги. У цьому випадку у користувача мимоволі виникає стійка думка, що хтось сторонній, незадоволений його роботою, пропонує йому просто підкоритися розробленій кимось концепції поліпшення його роботи. Така постановка питання мало кому припаде до смаку.

На сьомій фазі відбувається вибір концепції.

При наявності кількох варіантів концепції створюваної системи потрібно буде вибрати один із них. Виникає необхідність оцінки запропонованих варіантів. Оцінка складних систем за участю кількох осіб – фахівців з обробки інформації, працівників підрозділу, керівництва підприємства – здійснюється завжди важко; ефект може дати оцінку варіантів за єдиним критерієм «продуктивність/витрати».

Восьма фаза це концепція уточнення.

Після вибору базового варіанту, він уточнюється і деталізується всіма учасниками. У цій фазі має брати участь спеціальний підрозділ: уточнюються деталі, що визначають особливості спілкування з системою.

Паралельно з концепцією відбувається створення власної інформаційної системи як комплексу інформаційної технології, тобто. з її внутрішньою організацією необхідно розробляти загальну

концепцію середовища обробки інформації, орієнтовану на користувачів. При цьому мають бути розглянуті особливості організації робочих місць та планування технологічних процесів у нових умовах.

З прийнятої концепції нових робочих місць виводяться кваліфікаційні вимоги, які пред'являють до персоналу. Якщо при аналізі наявного кадрового потенціалу виявиться дефіцит кваліфікації, то в складі концепції мають бути передбачені відповідні можливості підвищення кваліфікації персоналу. При цьому заходи щодо навчання повинні забезпечувати отримання саме тих навичок та знань, які будуть потрібні для роботи з цією системою.

Висококваліфікованими менеджерами, які спеціалізуються саме у галузі управління проектами здійснюється зазвичай управління через високий рівень складності. У вигляді окремих проектів формуються програми розвитку сфери обробки інформації, здійснення яких становить зміст проектного менеджменту, що є сукупністю засобів і функцій планування, здійснення та контролю за виконанням робіт, що становлять основу проекту. Кожен проект має бути побудований так щоб його виконання досягалося поставленою метою протягом встановленого часу й під час використання виділених ресурсів, тобто, проект - це комплекс робіт, що характеризується такими особливостями:

- наявність власного життєвого циклу;
- різниця в реалізації від бізнес-процесу для підприємства;
- переслідування певної мети;
- унікальна організаційна структура.

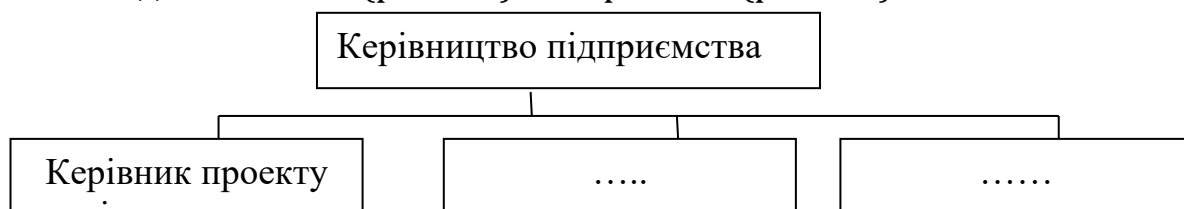
Життєвий цикл проектного менеджменту обмежується життєвим циклом проекту та включає час від моменту виникнення ідеї

проекту до його завершення. Початком є визначення форми менеджменту та призначення керівника або менеджера проекту, закінченням – здавання проекту замовнику. Тут слід враховувати авторський супровід результату проекту чи виробів, які випускаються за проектом.

Управління здійсненням проектів, істотно відрізняється від оперативного управління поточної діяльністю [4]. Особливість виконання проектів полягає, у тому, що розв'язувані завдання мають творчий характер, їх зміст відрізняється від виробничих завдань, а рішення є у своєму роді «ноу-хау», у той час як оперативне управління має рутинний характер. Кошти, які витрачаються на проект з інформатизації, не призводять безпосередньо в ході проекту до отримання прибутку і навіть доходу; цим здійснення проекту у сфері обробки інформації також відрізняється від випуску товарної продукції, де менеджмент може безпосередньо управляти витратами, доходами та отриманням прибутку.

Зміни які відбуваються у сфері обробки інформації, досягаються при реалізації проекту та є його метою, згодом призводять до підвищення економічних показників: збільшення доходу, підвищення рентабельності, отримання прибутку. При виконанні проекту ця мета тільки визначається вибір проектних рішень, тоді як проектом потрібно управляти вчасно, орієнтуючись лише на той ефект, який має дати проект у діяльності компанії, та на показники, які характеризують проектну роботу.

Як типові форми організації проектного менеджменту можна навести дві: типовий (рис. 3.1) і матричний (рис. 3.2)



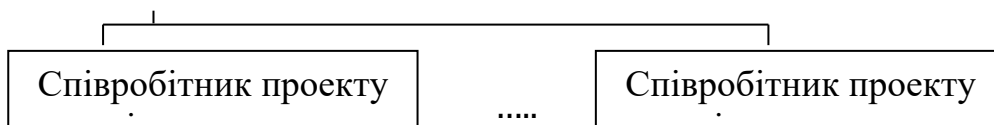


Рис. 3.1. Типовий проектний менеджмент

Керівником (менеджером) проекту координується та контролюється робота співробітників, які беруть участь у роботі. Іноді проект може виконуватися паралельно з основною діяльністю працівників, для найважливіших та об'ємних проектів створюють окремі структурні підрозділи: робочі групи, проектні бригади тощо. Організатором роботи у будь-якій схемі за конкретним інноваційним проектом вважається його керівник, який не завжди може бути начальником структурного підрозділу.

У разі типової організації проектного менеджменту створюється спеціальний проектний підрозділ, він значною мірою ізольований від структури підприємства, оскільки його діяльність має суттєву специфіку; взаємодія коїться з іншими підрозділами здійснюється з участю вищого керівництва підприємства.



Рис. 3.2. Матричний проектний менеджмент

Керівник проекту є по суті функціональним при матричній

організації, він може бути навіть поза структурним, тобто без виділення йому спеціальної посади. Йому функціонально підпорядковані співробітники інших підрозділів, які у проекті якісь функції; вони залишаються у складі своїх «рідних» підрозділів, начальники яких залишаються їхніми виробничими керівниками. Ці керівники мають право контролювати роботу «своїх» працівників над проектом та отримувати інформацію про хід реалізації проекту. Вказівки ж керівника проекту для учасників робіт є функціональними, вони обмежуються рамками їхньої участі у проекті та не стосуються виробничих питань.

Типовою організацією передбачається виконання проекту силами професійних виконавців, тому якість та темп робіт будуть високими. Але при завершенні одного проекту та переході до іншого, що має інший профіль, виникає дуже серйозна проблема зміни складу проектного підрозділу, що не просто реалізувати у зв'язку з трудовим законодавством. Для виходу на необхідний рівень ефективності, нова команда потребує часу.

Яскравим прикладом такої організації можна назвати науково-виробничі об'єднання, які включали до свого складу науково-дослідні інститути, конструкторські бюро та виробничі підприємства. Їхні науково-дослідні інститути та конструкторські бюро, як правило, були досить великими і багатопрофільними, що дозволяло їм успішно долати труднощі перехідного періоду за рахунок своїх масштабів. З іншого боку, всі науково-виробничі об'єднання були державними підприємствами, тобто. відповідні витрати ніс державний бюджет. В даний час тільки великі автономні приватні підприємства можуть дозволити собі мати таку організацію управління проектами.

Матрична організація є гнучкішою, але проект виконується

силами наявних фахівців, бо залучення висококваліфікованих фахівців із профілю проекту не завжди можливе. Лише часткова участь співробітників у роботі над проектом призводить до зниження темпу та якості виконання проекту.

За рахунок використання аутсорсингу ці недоліки долаються (рис. 3.3).

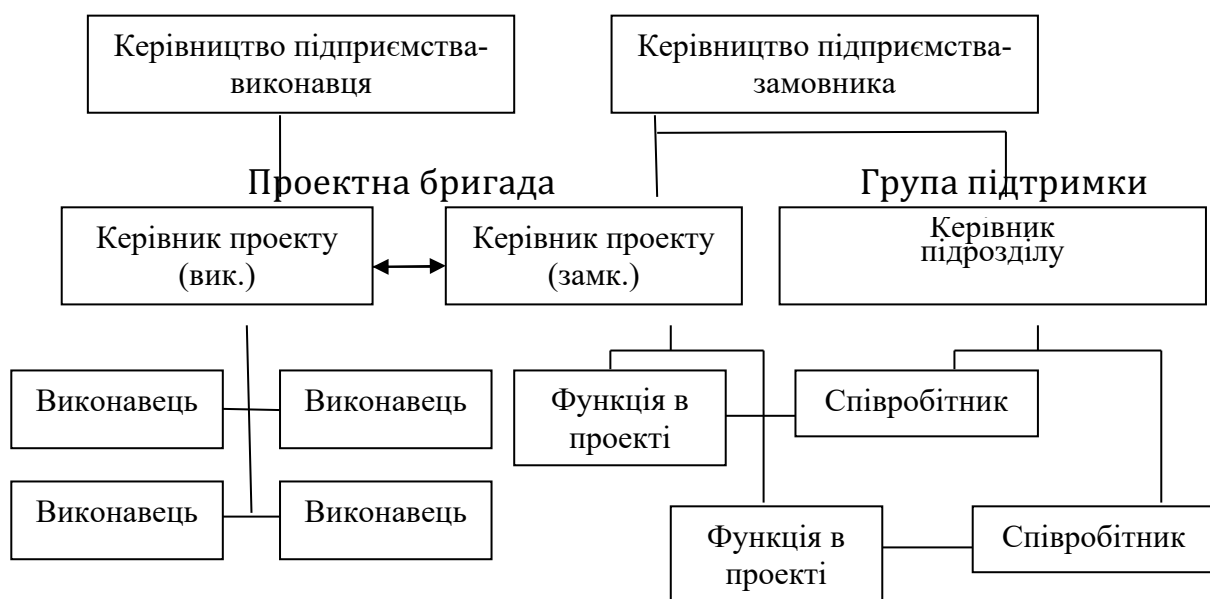


Рис. 3.3. Проектний менеджмент в умовах аутсорсингу

Підприємством-замовником доручається виконання проекту зовнішньому спеціалізованому підприємству-виконавцю або аутсорсеру. Профілем бізнесу аутсорсера є виконання таких проектів, для цього у них сформовані спеціалізовані проектні бригади, отже якість та темп виконання проектів будуть високими. З іншого боку, підприємством-замовником формується група підтримки проекту на чолі з керівником (на рис. 3.3 ця підтримка організована за матричною схемою) для того, щоб освоєння проекту на підприємстві проходили ефективно. Під час виконання проекту групою підтримки можуть бути прямі контакти з виконавцями у порядку здійснення викладених вище

принципів на користь підприємства-замовника.

Після завершення одного проекту та при переході до наступного на іншу тематику підприємством-замовником знаходиться інший аутсорсер відповідного профілю; це може залишитися те саме підприємство-виконавець, але виконувати проект у ньому буде інша проектна бригада, що спеціалізується на такій тематиці. Зрозуміло, що така організація проектного менеджменту можлива за наявності ринку послуг відповідних аутсорсерів.

Чисельність проектної бригади, якій доручається здійснення проекту, та розподіл завдань у її складі визначаються обсягом проекту та формами проектного менеджменту. Проекти інформаційної системи є, як правило, дослідницькими, що передбачає їхню високу складність, новизну, обмеженість у засобах та у часі. При цьому проект вважається дослідницьким, якщо його мета є настільки новою, що для її досягнення виправдано створення спеціальної проектної бригади та здійснення орієнтованого менеджменту.

Системні аналітики та програмісти включаються до складу проектної бригади з проектів у сфері обробки інформації. Керівником проекту спільно із замовником розробляється технічне завдання, погоджується зміни у плануванні та здійсненні проекту, доручається виконавцям створення кожного модуля та контролюється їхня робота, інформується замовник про хід робіт, збираються всі роботи та рішення у бібліотеці проекту, керуються проектною бібліотекою та складаються документи.

Якщо обсяг функцій значний, а їх усі керівник повністю виконує сам, це призводить до його навантаження, неритмічної роботи співробітників та знижує ефективність роботи бригади. При даній ситуації виникає необхідність структурування функцій. У структурі

проектної бригади вводяться такі функції:

- отримання повноти влади у роботі над проектом, повна відповідальність за його виконання (керівник проекту);

- прийом від керівника функції; самостійна розробка проектних рішень (помічник керівника проекту - радник і заступник керівника проекту);

- здійснення типових завдань менеджменту, у тому числі з фінансів та кадрів; контроль дотримання термінів проектування та поточний стан проекту (менеджер проекту);

- складання внутрішніх та зовнішніх документи, контроль дотримання нормативів на складання документів, за каталогізацію та управління версіями (адміністратор документів);

- формування складу замовленого виробу, визначення набору та взаємодії модулів у складі виробу відповідно до вимог та обмежень замовника (розробник системного проекту);

- вирішення завдань проектування програм, процедур чи бібліотек загального користування; відстеження діяльності керівника проекту та вирішення, де потрібні програми загального користування, а де – допоміжні (розробник інструментів);

- управління мовами прикладного програмування, операційними системами та системними засобами; проектування складних кодових послідовностей та складних програмних конструкцій (лінгвіст);

- деталізація модулів системного проекту та розробка технічних завдань з програмування (розробник модулів) ;

- формування проектів програмних модулів (розробник програм) ;

- здійснення написання програмних модулів відповідними мовами (письменник програм);

- контроль якості та несуперечності програмних модулів відповідно до системного проекту (редактор програм);

- тестування проєктованих програмних модулів та комплексів, контроль та документування проведення тестів і розміщення результатів тестування в бібліотеках (випробувач програм);

- збір програмних модулів відповідно до системного проекту, проведення випробування замовленої системи за її специфікацією на відповідність вимогам та обмеженням та підготовка системи до здачі замовнику або комісії (збирач-випробувач системи).

При розробці інформаційних систем, значне місце посідають різні програми та бази даних, тому учасників проєкту часто називають програмістами. Однак головна роль належить системному аналізу, системному моделюванню та проєктуванню, а програмування є завершальною та значною мірою робочою стадією проєкту.

Під час обговорення завдань з виконання проєкту та оцінці його результатів враховуються такі дані:

- галузь знань та технологій, де застосовуватиметься інформаційна система;

- коло та кількість користувачів для вирішення фундаментальних наукових проблем;

- передбачувані методи та підходи до вирішення завдань проєкту;

- загальний план усіх робіт на весь термін виконання проєкту.

Очікуваними результатами є:

- сучасний стан та рівень наявних інформаційних систем у цій галузі, порівняння їх зі світовим рівнем, наявність аналогів;

- науковий доробок за пропонованим проєктом;

- способи надання проєкту професійної громадськості;

- наявність ліцензійних програмних та інформаційних засобів у розробників інформаційної системи;
- стандартні характеристики створюваної інформаційної системи;
- перелік програмних та апаратних засобів, які необхідно додатково придбати для успішного виконання проекту;
- функціональні характеристики;
- додаткові можливості.

Для ефективного впровадження інформаційних систем та інформаційних технологій у сферу основної діяльності підприємства необхідний «досить обачний менеджмент», тільки за допомогою цього виникає можливість зробити інформаційну систему дієвим інструментом планомірного та цілеспрямованого розвитку підприємства.

Важливим чинником в інформаційному менеджменті є участь у цьому процесі майбутніх користувачів. Це дозволяє своєчасно врахувати наслідки від інформатизації як окремих робочих місць, так організаційної структури підприємства загалом. Але також виникає потреба у підготовленості осіб, які будуть приймати рішення на всіх рівнях, тобто. всіх керівників потрібно перекваліфікувати на вироблення рішень як щодо сфери інформаційної системи, так і за допомогою інформаційної технології з основної діяльності підприємства. Якщо до того ж інформаційний менеджмент змін, викликаних введенням інформаційної технології в підрозділі, буде успішним, то за допомогою нової інформаційної та комунікаційної технології, що є основою системи, може бути створена така інфраструктура підприємства, яка забезпечить їй перевагу у конкурентній боротьбі.

Зараз у сучасному менеджменті все ширше використовується так зване проектне управління, коли плани оформляються як проектів і реалізуються як проекти. При цьому інформаційно-технічні служби відносять до загальних структур робіт організації, для їх підтримки створюються спеціальні засоби фінансового прогнозування, управління активами, моніторингу, вимірювання та контролю, які дозволяють точно оцінювати витрати та вигоди проектів інформаційних технологій та відстежувати їх вплив на розвиток бізнесу.

Поняттям «інформаційний менеджмент» визначається широкий спектр видів діяльності, які пов'язані з інформаційними ресурсами, управлінням інформаційними потоками, технологіями і управлінською діяльністю загалом.

Поняття «інформаційний менеджмент» вживається у таких значеннях:

- 1) це управління за допомогою інформації, тобто інформаційне управління (управлінська технологія);
- 2) це управління власне інформацією (управління інформаційними потоками та інформаційними ресурсами) для оптимізації роботи;
- 3) це управління процесами інформатизації, тобто управління інформаційною технологією (автоматизована технологія обробки інформації в певній предметній галузі).

На основі узагальнення теоретичних та практичних розробок щодо організації інформаційних підприємств, пропонується така послідовність дій підготовки та проведення кампанії (рис. 3.4).

Послідовність дій підготовки та проведення інформаційних кампанії

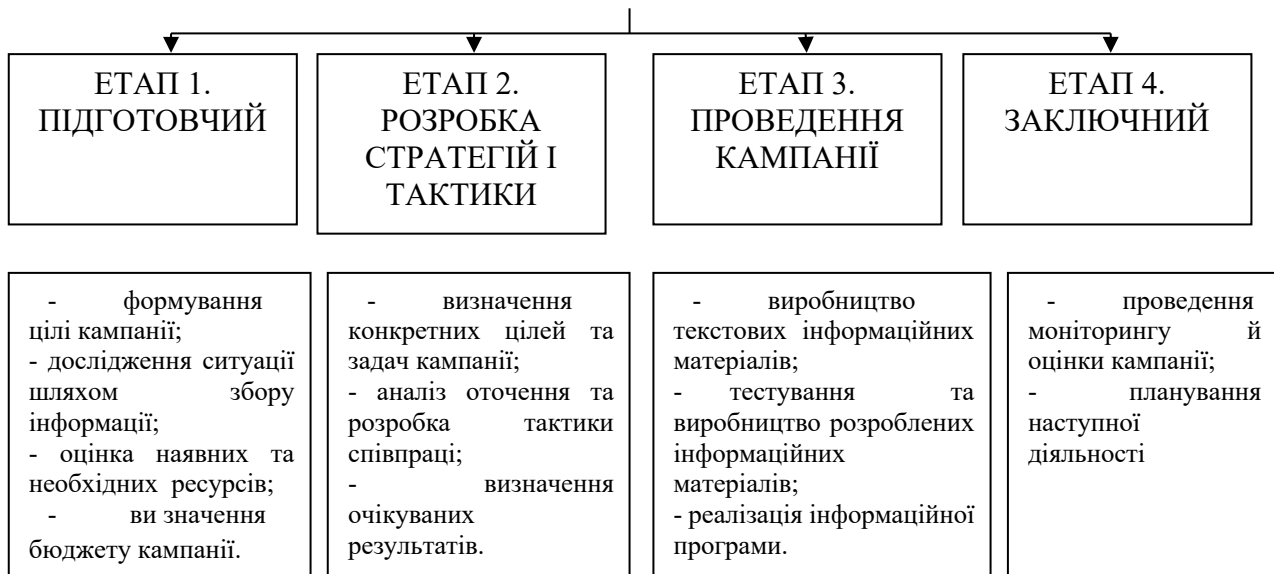


Рис. 3.4. Послідовність дії підготовки та проведення інформаційної кампанії

Українське інформаційне суспільство та його інфраструктура, хоча і сформовані з урахуванням виділених об'єктів і суб'єктів, що склалися у світовій практиці цього процесу, але відображають соціально-економічні, політичні, культурні, ментальні, побутові та інші риси, притаманні Україні в її нинішньому стані. У сучасних умовах розвитку суспільства незаперечним стає той факт, що суспільство формується та існує в умовах економіки знань. Здобуття саме нових знань відбувається в процесі нагромадження інформації. Розвиток інформаційного менеджменту створює нові можливості, нові виклики та випробування для суспільства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антонюк Б. П. Технології інформаційного менеджменту / Б.П. Антонюк, О.П. Антонюк: курс лекцій для студентів спеціальностей 073 – Менеджмент Луцьк: Вежа-друк, 2022. – 95 с.

2. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. – 288 с.

3. Дурман М.О. Інформаційний менеджмент як складова державної інформаційної політики – Вісник ХНТУ № 4 (75), 2020 р. URL: https://www.researchgate.net/publication/348273490_Informacijnij_menedzment_ak_skladova_derzavnoi_informacijnoi_politiki (Дата доступу 26 квітня 2023).

4. Кондратьєв Б.О. Удосконалення інформаційного забезпечення процесу управління діяльністю підприємства / Б.О. Кондратьєв // Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ «ХПІ» за 2020 рік в 2 т. – Харків : НТУ «ХПІ», 2020. Т. 1: Труди XVI-ої Міжнародної науково-практичної конференції «Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум-2020» 2-4 грудня 2020 р. – 2020. С. 173–175

5. Копитко М.І. Менеджмент інформаційних ресурсів та інформаційна безпека підприємств. Навчально-методичний посібник. – Львів: Ліга-Прес, 2016. – 172 с.

6. Лисенко І. А. Удосконалення інформаційного менеджменту підприємства в умовах ринку : робота на здобуття кваліфікаційного рівня магістра : спец. 073 - менеджмент / наук. кер. Т. В. Бондар. Суми : Сумський державний університет, 2021. – 52 с.

7. Ломачинська І. М. Документально-інформаційні комунікації в системі соціальних комунікацій: навч. посіб. / І. М. Ломачинська, Ю. П. Якимюк, Л. В. Ломачинська ; за заг. ред. Ломачинської І. М. – 3-тє вид., перероб. і допов. – Київ : Центр учб. літ., 2019. – 334 с.

8. Мельник Л.Г. Економіка і інформація. Навчальний посібник. /

Л.Г. Мельник, Київ : КНЕУ, 2018. –540 с.

9. Палеха Ю. І. Інформаційний бізнес: підручник / Ю. І. Палеха, Ю. І. Горбань; М-во освіти і науки України, Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. – Київ: Ліра-К, 2019. – 490 с.

10. Петухова О.М. Напрями удосконалення інформаційних потоків на підприємстві / О.М. Петухова, І.С. Скліфус: «Молодий вчений» № 12, 2019. – С. 36 – 38.

11. Тур О. М. Формування комунікативної компетентності майбутніх фахівців із документознавства та інформаційної діяльності: історія, теорія, практика : монографія / О. М. Тур ; М-во освіти і науки України, Полтав. нац. техн. ун-т ім. – Кондратюка. – Полтава : Гаража М. Ф., 2017. – 408 с.

12. Холод О. М. Комунікаційні технології: підручник / О. М. Холод. – Київ: Центр учб. літ., 2018. – 211 с.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ НА МАКРО-, МЕЗО-, МІКРОРІВНЯХ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Україна впродовж своєї історії після здобуття незалежності у 1991 році постійно стикається з економічними викликами, що породжені зовнішніми та внутрішніми умовами функціонування національної економічної системи. Станом на 2023 рік можемо відмітити три великі виклики, що мають значний або критичний вплив на економіку країни, а саме: трансформація національної економічної системи в межах переходу світової економіки до постіндустріальної моделі розвитку з акцентом на екологічну складову ведення економічної діяльності; світові, міжнародні та національні наслідки пандемії; російську військову агресію.

В наведених умовах країна, з метою забезпечення національної і економічної безпеки, потребує розробки та запровадження

антикризового управління (АУ) на макрорівні (країна в цілому), мезорівні (сектори або галузі економіки та окремі регіони країни), мікрорівні (окремі суб'єкти підприємницької діяльності, окремі домашні господарства). Умови, що склались у економіці країни вимагають креативного підходу до розробки та запровадження заходів антикризового управління за активної участі наукового співтовариства.

1.1. Антикризове управління в Україні на макрорівні в умовах економічних викликів

Економіка країни перебуває у жорсткій кризі, що викликана російською військовою агресією. При цьому економічна криза стає глибшою під впливом невирішених застарілих проблем та значної кількості «інституційних пасток». Наразі Україна потребує розробки та запровадження на макрорівні антикризового управління з врахуванням унікальних особливостей історичного і сучасного розвитку національної економічної системи.

Відмічаємо, що проблематика антикризового управління на макрорівні (економіка країни) знаходилась та знаходиться у фокусі досліджень наступних вітчизняних та закордонних вчених: А. Борисова та Є. Литвиновського [1]; Л.Ф. Коженевського та Є. Литвиновського [2]; І. Малого, І. Радіонової та Л. Ємельяненко [3]; Н.М. Ткачової [4]; Т.А. Васильєвої та О.Б. Афанасьєвої [5]; І. Мігус, Ю. Коваль, С. Лаптева, О. Бали, М. Копитко [6]; М. Криштановича, Л. Антонової, Б. Похрійчука, Ю. Міронової, Р. Сторожева [7]; Дж. Беніно [8] та ін. Однак, унікальні умови, що склались в економіці України та сукупність специфічних негативних факторів впливу вимагають проведення

подальших досліджень в межах розробки та реалізації антикризових заходів в країні.

Вважаємо доречним, в межах дослідження, визначити: ключові проблеми, що викликали появу та розвиток економічної кризи в економічній системі України з поділом їх на застарілі та сучасні (викликані російською військовою агресією); сутність антикризового управління для країни; мету, завдання, стратегію, принципи, функції, суб'єкти та об'єкти, пріоритети здійснення антикризового управління; сукупність антикризових заходів з врахуванням груп суб'єктів, що їх будуть здійснювати.

До застарілих проблем та «інституційних пасток», що збільшують розвиток економічної кризи та заважають усуненню її результатів в Україні слід віднести:

1. Структурну кризу економіки країни, де ключовими галузями, що забезпечують розвиток економічної системи виступають критично невелика кількість галузей (рослинництво, гірничо-металургійний сектор, ІТ), у той час як більшість галузей економіки не в змозі забезпечити достатній рівень конкуренції з імпортними товарами.

2. Нерозвинутість та недостатню гнучкість більшості ринків товарів (робіт, послуг) в країні, що не дозволяє ринкам адекватно реагувати на негативні зміни зовнішнього середовища та швидко до них адаптуватись.

3. Критичну залежність країни від імпорту та неможливість виготовляти значну кількість продукції (робіт, послуг) без імпортних складових.

4. Експортоорієнтованість та залежність країни від експорту за незначною номенклатурою товарів (робіт, послуг), переважно з

низькою доданою вартістю (виключенням є тільки програмні продукти і послуги у сфері ІТ-технологій).

5. Наявність значного тіньового сектору економіки, що обмежує фінансові можливості держави та органів місцевого самоврядування, критично негативно впливає на функціонування національних (регіональних, місцевих) ринків товарів (робіт, послуг), а також призводить до значних прогалин у соціальному захисті (забезпеченні) населення країни.

6. Корупцію на всіх рівнях функціонування національної економічної системи, що зменшує можливості до адаптації економіки України до кризових умов функціонування та знижує ефективність реалізації державних заходів щодо усунення кризових явищ.

7. Критичну недовіру населення до органів державної влади та місцевого самоврядування і відсутність адекватного діалогу між населенням та владними інститутами, що призводить до протидії населення державним ініціативам щодо виведення економіки країни з кризи.

8. Не ефективну законодавчо-нормативну базу забезпечення функціонування економічної системи країни, що заважає або гальмує розробку та реалізацію антикризових заходів зі сторони всіх суб'єктів антикризового управління на макрорівні.

9. Бюрократію та відсутність орієнтації державних службовців та представників місцевого самоврядування на результат, що призводить до виконання антикризових заходів формально або не виконання розпоряджень відносно запровадження антикризового управління. Проблемою також є гальмування державними службовцями більшості антикризових ініціатив суспільства, його окремих груп та членів.

10. Не ефективна система соціального захисту, що потребує використання значних фінансових ресурсів за незначних результатів її функціонування для населення країни.

11. Пасивність державних владних інститутів, суспільства, бізнесу щодо розробки і реалізації антикризових заходів на макрорівні.

12. Не бажання державних владних інститутів, суспільства, бізнесу вивчати та використовувати закордонний досвід для боротьби та усунення наслідків економічної кризи на макрорівні.

До сучасних проблем та «інституційних пасток», що збільшують розвиток економічної кризи та заважають усуненню її результатів в Україні слід віднести:

1. Тимчасову окупацію територій України, що порушує економічні, логістичні та технологічні зв'язки на внутрішніх ринках країни і призводить до втрати постачальників, контрагентів, споживачів або до понесення суб'єктами підприємницької діяльності додаткових втрат ресурсів, у тому числі фінансових.

2. Значну внутрішню міграцію та еміграцію населення країни, що призводить до значної деформації на ринку праці та дефіциту робочих кадрів майже у всіх галузях економіки країни, а також до зменшення платоспроможного попиту, як на національних ринках продукції (робіт, послуг), так і на певних регіональних ринках продукції (робіт, послуг), особливо в регіонах зі складною безпековою ситуацією.

3. Безпекову ситуацію, що призводить до необхідності переривати виробничі процеси і зменшення ефективності бізнес-діяльності, продуктивності праці персоналу, а також призводить до порушення ритмічності виробничо-господарської діяльності значної кількості суб'єктів підприємництва.

4. Інфляційні процеси, що мають негативний вплив на оборотні активи суб'єктів підприємницької діяльності, заробітну плату працівників та платоспроможний попит споживачів продукції (робіт, послуг), а також деформують вітчизняні ринки продукції (робіт, послуг).

5. Девальваційні процеси, що негативно впливають на імпортерів та імпорт сировини, матеріалів, комплектуючих, напівфабрикатів, робіт, послуг і призводять до удорожчання продукції українських суб'єктів підприємницької діяльності.

6. Мобілізаційні процеси, що зменшують пропозицію на ринку праці серед чоловіків працездатного віку та призводять до виникнення дефіциту по певним професіям.

7. Психологічний стан більшості населення країни, що призводить до зменшення продуктивності праці працівників та зменшення можливостей для отримання доходів, і, як наслідок, зменшення платоспроможного попиту на вітчизняних ринках продукції (робіт, послуг).

8. Проблеми з забезпеченням електроенергією, що зменшує ефективність та призводить до порушення ритмічності виробничо-господарської діяльності значної кількості суб'єктів підприємництва, а також генерує додаткові витрати ресурсів бізнес-організацій, у тому числі фінансових.

9. Суттєві зміни попиту на вітчизняних ринках продукції (робіт, послуг), що призводить до появи профіциту та затоварювання, а також ситуативного (технічного) дефіциту. Наведена ситуація є негативною, як для виробників, породжуючи додаткові витрати ресурсів, так і для споживачів, зменшуючи їх можливості задовольнити власний попит.

10. Обмежені можливості банківської системи країни щодо кредитної підтримки виробників та споживачів, що зменшує фінансово-господарські можливості суб'єктів підприємницької діяльності та платоспроможний попит споживачів на вітчизняних ринках продукції (робіт, послуг).

11. Логістичні проблеми, як в межах країни, так і для здійснення експортно-імпортних операцій, що призвело до зростання витрат виробників або зменшення ними виробничо-господарської активності.

Надалі важливим є розкрити сутність антикризового управління на макрорівні, під яким для України ми будемо розуміти управлінську діяльність відповідної сукупності суб'єктів в межах ідентифікації криз, виявлення сили впливу криз на економіку країни та суспільство, причин і факторів негативного впливу, що спричинили кризи, локалізації та усунення наслідків криз з мінімальними втратами і витратами для суспільства та економічної системи, а також недопущення появи криз та кризових явищ у майбутньому.

В якості мети антикризового управління для України на макрорівні слід визначити недопущення розвитку криз та швидке усунення їх наслідків в межах залучення всіх наявних резервів, а також використання наслідків криз для стимулювання розвитку економічної системи країни у довгостроковому періоді.

До завдань, які слід виконувати на макрорівні здійснення антикризового управління необхідно віднести:

- постійний моніторинг причин та факторів негативного впливу, що спричиняють появу і розвиток криз з ранжуванням їх по силі впливу та важливості для розвитку кризових проявів у економічній та соціальних системах країни;

- оцінку тенденцій розвитку та сили кризи, що розвивається на макрорівні функціонування економічної та соціальних систем країни;
- підготовку персоналу інститутів державної влади до виявлення, оцінки та боротьби з кризою, а також усунення її наслідків;
- формування методичних розробок щодо виявлення та оцінки кризи у країні на макрорівні;
- формування резервів боротьби з кризою та усунення її наслідків, у першу чергу фінансових та матеріальних;
- залучення до недопущення розвитку кризи, боротьби з кризою та її наслідками всіх зацікавлених сторін на макрорівні функціонування економічної та соціальних систем країни;
- формування системи прогнозування появи криз та швидкого реагування на кризи, з метою їх недопущення та зменшення втрат для економічної та соціальних систем країни;
- антикризову підготовку персоналу, у першу чергу державних владних інститутів, у тому числі психологічну підготовку;
- формування пакетів антикризових заходів, що будуть використані при ідентифікації певних видів або проявів криз на макрорівні;
- визначення та використання відповідної стратегії антикризового управління.

Зі всієї сукупності стратегій антикризового управління, на думку автора, в умовах сучасних економічних викликів, в Україні на макрорівні здійснення АУ доцільно використовувати стратегію «активної оборони», яка включає у себе максимальну протидію кризовим явищам та процесам, уповільнення їх розвитку та/або локалізацію їх розвитку з метою максимально швидкого виходу з

кризи з мінімальними витратами і втратами для економічної та соціальних систем країни.

До принципів антикризового управління на макрорівні функціонування економічної та соціальних систем країни слід віднести:

- гнучкість і адаптивність економічної та соціальних систем країни, суб'єктів АУ та системи державного управління до кризових явищ і процесів;

- обґрунтоване збільшення неформального управління та неформальної взаємодії між суб'єктами АУ, що дозволить прискорити реакцію на розвиток кризових явищ і процесів в економічній та соціальній системах країни;

- зміни підходів та принципів мотивації персоналу суб'єктів АУ і самих суб'єктів АУ з врахуванням обмеженості ресурсів, у першу чергу фінансових;

- активне використання та стимулювання ентузіазму, як короткострокової (тактичної) складової протидії кризовим явищам і процесам в економічній та соціальній системах країни;

- формування та розвиток терпіння і впевненості, як ключової складової подолання кризи (кризових явищ і процесів) в економічній та соціальній системах країни;

- збільшення самостійності управлінських дій середньої та нижньої ланки менеджерів суб'єктів АУ, а також зменшення централізму в управлінській діяльності суб'єктів АУ для підвищення швидкості реакції на кризові явища і процеси в економічній та соціальній системах країни;

- посилення взаємодії та інтеграції суб'єктів АУ в межах отримання синергетичного ефекту при подоланні кризи (кризових явищ і процесів) в економічній та соціальній системах країни.

Розкриваючи функції антикризового управління на макрорівні функціонування економічної та соціальних систем країни, слід розділити їх на дві групи: загальні для управлінської діяльності; специфічні для АУ. До загальних функцій для управлінської діяльності відносимо: аналіз; планування; організацію; мотивацію; облік; контроль; регулювання; координацію. Враховуючи детальну характеристику загальних функцій для управлінської діяльності у науковій літературі вважаємо не доречним надавати таку характеристику повторно. До спеціальних функцій антикризового управління відносимо:

1. Мобільність у реакції суб'єктів АУ та їх персоналу на кризові явища і процеси в економічній та соціальній системах країни, а також на антикризові дії інших суб'єктів АУ.

2. Динамічність щодо пошуку та використання ресурсів, у першу чергу фінансових, імплементації закордонного досвіду, проведенні антикризових заходів та реалізації інновацій у сфері АУ.

3. Своєчасність у прийнятті та реалізації антикризових заходів, а також чітке планування у часі антикризових дій і реакції на кризові явища і процеси в економічній та соціальній системах країни.

4. Швидка реакція суб'єктів АУ та їх персоналу на кризові явища і процеси в економічній та соціальній системах країни, а також на антикризові дії інших суб'єктів АУ.

5. Підвищення ефективності та об'єктивності оцінок управлінських дій суб'єктів АУ і їх персоналу в межах АУ.

6. Пошук та відбір адекватних альтернатив антикризових заходів.

7. Використання антикризового критерію якості при розробці та реалізації антикризових заходів та управлінських дій суб'єктів АУ та їх персоналу.

До суб'єктів антикризового управління на макрорівні необхідно віднести: міжнародні організації, уряди та органи місцевого самоврядування іноземних держав-партнерів України, іноземні неурядові організації, державні інститути (ключові суб'єкти), органи місцевого самоврядування, галузеві об'єднання вітчизняних та закордонних підприємств, вітчизняні та закордонні підприємства, суспільство, окремі групи суспільства, домашні господарства, засоби масової інформації, блогерів, окремих активістів. Об'єктами антикризового управління на макрорівні виступають: національна економічна система, національна соціальна система, кризові явища і процеси в економічній та соціальній системах країни, органи місцевого самоврядування, галузеві об'єднання вітчизняних та закордонних підприємств, вітчизняні та закордонні підприємства, суспільство, окремі групи суспільства, домашні господарства.

Пріоритети здійснення антикризового управління на макрорівні включають:

- економію ресурсів на рівні національних економічної та соціальної системи та в межах розробки та запровадження сукупності заходів (окремих заходів) антикризового управління;

- оптимальне використання ресурсів на основі забезпечення максимальної віддачі від їх використання в межах АУ;

- недопущення, виявлення та швидке усунення помилок, а також недопущення використання асиметрії інформації суб'єктами АУ та їх персоналом;

- формування та підтримання позитивного психологічного клімату, що базується на оптимізмі та впевненості в усуненні всіх кризових явищ;

- глибокий аналіз кризи та виявлення дійсних причин її появи і розвитку, а також недопущення приховування причин та винних у кризі;

- залучення професіоналів для аналізу кризи, виявлення причин появи і розвитку кризи та розробки сукупності заходів (окремих заходів) АУ;

- креативність у розробці заходів подолання кризи;

- залучення інновацій у процеси аналізу кризи, виявлення причин появи і розвитку кризи та розробки сукупності заходів (окремих заходів) АУ;

- обережності у прийнятті управлінських рішень в межах АУ;

- мотивації суб'єктів АУ та їх персоналу на основі антикризових заходів.

Антикризове управління на макрорівні потребує розробки та запровадження відповідних заходів. Наголошуємо, що антикризові заходи повинні розробляти та запроваджувати всі суб'єкти АУ.

Міжнародні організації є важливою складовою для забезпечення АУ на рівні економічної та соціальних систем окремої країни, у тому числі України. Серед заходів антикризового управління міжнародних організацій на макрорівні функціонування економічних та соціальних систем окремих країн слід відзначити:

1. Консультативну та інформаційну підтримку іншим суб'єктам АУ, у першу чергу інститутам державної влади та місцевого самоврядування щодо здійснення антикризового управління та дослідження провідного досвіду боротьби з кризами і усунення їх наслідків.

2. Нормативний та регулятивний вплив на кризи, який торкається національного рівня появи і розвитку кризових явищ і процесів.

3. Фінансування (співфінансування) антикризових заходів зі сторони інших суб'єктів антикризового управління.

4. Організацію моніторингу кризових проявів на рівні світової, міжнародної та національних економічних і соціальних систем.

5. Розробку методичних рекомендацій щодо: виявлення кризових явищ та процесів у національних економічних і соціальних системах; оцінки їх глибини та негативного впливу на системи взагалі та окремі їх елементи; розробки заходів антикризового характеру.

6. Організацію взаємодії між суб'єктами антикризового управління в межах боротьби з кризами та усунення їх наслідків.

7. Допомогу в антикризовій підготовці персоналу, у першу чергу на рівні інститутів державної влади та місцевого самоврядування, а також окремих суб'єктів підприємницької діяльності, з акцентом на малий та мікробізнес.

8. Розробку та реалізацію окремих проектів антикризового характеру на національному (регіональному) рівні функціонування економічних та соціальних систем.

Важливими учасниками антикризового управління на макrorівні функціонування економічних та соціальних систем країни є уряди та органи місцевого самоврядування іноземних держав-

партнерів України. Наразі вони реалізують такі ж заходи, як і міжнародні організації (див. вище), однак мають опосередкований нормативний та регулятивний вплив на кризи в іншій країні. Окрім цього органи місцевого самоврядування іноземних держав-партнерів України більшу увагу, в межах розробки та реалізації антикризових заходів, приділяють українським регіонам, окремим українським територіям, суб'єктам підприємницької діяльності, суспільним групам та домашнім господарствам.

Іноземні неурядові організації зазвичай сконцентровані на вирішенні окремих проблем, які викликані кризою на макрорівні функціонування національних економічних та соціальних систем, і, переважно, розробляють та реалізують мікрозаходи антикризового характеру, які направлені на:

- підтримку окремих територій, суб'єктів підприємництва (переважно малий та мікробізнес), груп суспільства, домашніх господарств, які найбільше постраждали від кризи в межах визначеної такими організаціями власної компетенції;

- організацію взаємодії окремих суб'єктів та об'єктів АУ у контексті вирішення окремих антикризових питань або реалізації окремих антикризових заходів в межах визначеної такими організаціями власної компетенції;

- інформаційну та консультаційну підтримку у контексті вирішення окремих антикризових питань або реалізації окремих антикризових заходів в межах визначеної такими організаціями власної компетенції;

- підготовку (перепідготовку) персоналу суб'єктів та об'єктів АУ, адаптацію домашніх господарств до умов, що змінились у контексті вирішення окремих антикризових питань або реалізації окремих

антикризових заходів в межах визначеної такими організаціями власної компетенції;

- розробку та реалізацію окремих проектів антикризового характеру на національному (регіональному) рівні функціонування економічних та соціальних систем в межах визначеної такими організаціями власної компетенції.

Ключовими суб'єктами антикризового управління на макрорівні функціонування національних економічних та соціальних систем є державні владні інститути, що розробляють та реалізують сукупність антикризових заходів, до яких відносимо:

1. Розробку та реалізацію національної антикризової стратегії.
2. Інтеграцію зусиль всіх суб'єктів АУ в межах подолання кризи та усунення її наслідків.
3. Моніторинг розвитку кризи та пошук ключових причин її появи і зростання.
4. Оцінка глибини і негативних наслідків кризи та розробка заходів їх зменшення.
5. Законодавче та нормативне забезпечення антикризового управління на макрорівні.
6. Інституційне забезпечення антикризового управління на макрорівні, у тому числі щодо допомоги у формуванні недержавних антикризових інститутів.
7. Формування та використання резервів ресурсів в межах антикризового управління, у тому числі фінансових.
8. Методичне забезпечення антикризового управління на макро-, мезо-, мікрорівнях.
9. Організація антикризового управління на макрорівні.

10. Координація зусиль суб'єктів антикризового управління щодо подолання кризи та її негативних наслідків.

11. Контроль розробки та реалізації антикризових заходів, а також оцінка їх ефективності і результативності.

12. Антикризова підготовка (перепідготовка) персоналу органів державної влади.

13. Розробка програм підготовки персоналу на макро-, мезо-, мікрорівнях щодо здійснення антикризового управління.

14. Розробка та реалізація стимулів запровадження антикризового управління і реалізації антикризових заходів на рівні держави, місцевого самоврядування, суб'єктів підприємницької діяльності, окремих груп суспільства та окремих домашніх господарств.

15. Консультаційна та інформаційна підтримка суб'єктів АУ в межах подолання кризи та її негативних наслідків.

16. Формування сприятливого середовища щодо подолання кризи та негативних її наслідків.

Органи місцевого самоврядування і галузеві об'єднання вітчизняних та закордонних підприємств є важливими суб'єктами антикризового управління, що дозволяють розробляти та реалізовувати антикризові заходи на макрорівні функціонування національних економічних та соціальних систем. Однак критичним є їх значення для мезорівня функціонування економічних та соціальних систем країни, що буде детально розкрито у наступному підрозділі дослідження.

Суспільство, разом з органами державної влади, є ключовим суб'єктом антикризового управління на макрорівні функціонування національних економічних та соціальних систем, що може розробляти

та запроваджувати відповідні антикризові заходи, що направлені на: консолідацію зусиль всіх членів суспільства щодо виходу з кризи та подолання її негативних наслідків; контроль за антикризовими діями інших суб'єктів АУ та недопущення неефективних і дискримінаційних дій; відстоювання інтересів всіх членів суспільства в межах реалізації антикризових заходів іншими суб'єктами АУ; пошуку компромісів в межах розробки та реалізації заходів антикризового управління між членами суспільства в цілому, окремими суспільними групами та іншими суб'єктами АУ, особливо органами державної влади, місцевого самоврядування, суб'єктами підприємницької діяльності; зміщення акцентів з економічних на соціальні аспекти розробки і реалізації заходів антикризового управління.

Засоби масової інформації у сучасних постіндустріальних національних економічній та соціальних системах в межах розробки та запровадження антикризового управління відіграють суттєву роль і можуть реалізовувати специфічні антикризові заходи, що направлені на: інформування суб'єктів та об'єктів АУ щодо розвитку кризи та її негативних наслідків; ознайомлення суб'єктів та об'єктів АУ з іноземним досвідом подолання криз і експертними точками зору щодо виходу з кризи; формування та підтримку загальнонаціональної дискусії щодо пошуку оптимальних шляхів виходу з кризи та усунення негативних її наслідків; привертання уваги до антикризових дій суб'єктів АУ, як з точки зору висвітлення успіхів, так і в межах недопущення помилок і зловживань; усунення появи асиметрії інформації в межах здійснення антикризового управління суб'єктами АУ; акцентування уваги суб'єктів АУ та населення країни до окремих складових кризи або її негативних наслідків; мотивування суб'єктів АУ та населення країни до подолання кризи і її негативних наслідків;

формування позитивного настрою та здорової психологічної атмосфери у суспільстві і у суб'єктів АУ; консультаційну підтримку розробки та реалізації антикризових заходів суб'єктами АУ, у тому числі державними владними інститутами.

Вітчизняні та закордонні підприємства, окремі групи суспільства, домашні господарства, блогери, окремих активісти переважно впливають на розробку і реалізацію антикризових заходів на мікрорівні функціонування національних економічних та соціальних систем. На макро- та мезорівнях такі суб'єкти АУ виступають, як сорозробники та совиконавці або ж як об'єкти антикризового управління. Враховуючи наведене, антикризова діяльність вітчизняних та закордонних підприємств, окремих груп суспільства, домашніх господарств, блогерів, окремих активістів буде розглянута нижче у відповідному підрозділі дослідження.

Акцентуємо увагу на необхідності розробки та запровадження антикризового управління в Україні в умовах сучасних економічних викликів для функціонування економічної та соціальних систем країни. Наголошуємо на необхідності мобілізації зусиль всіх суб'єктів АУ для швидкого подолання кризи та усунення її негативних наслідків. У той же час розробка та реалізація антикризового управління не можлива тільки на макрорівні функціонування економічної та соціальних систем країни, необхідним є запровадження АУ на мезорівень (регіони країни, сектори (галузі) економіки).

1.2. Антикризове управління в Україні на мезорівні в умовах економічних викликів

Мезорівень економічних систем відіграє ключове значення для їх розвитку. Боротьба з кризами, негативними економічними викликами на рівні економічної та соціальних систем держави не можлива без антикризового управління на мезорівні таких систем. З іншої сторони проблеми або неготовність мезорівня економічних та соціальних систем до боротьби з кризами можуть породити або прискорити розвиток криз на макрорівні. До мезорівня економічної та соціальних систем держави слід віднести: сектори або галузі економіки; окремі регіони країни.

Проблематику антикризового управління на мезорівні економічної та соціальних систем держави розкривали у своїх наукових дослідженнях наступні закордонні та вітчизняні науковці: О. Адамська [9]; А.А. Олешко та О.І. Трохимець [10]; М.А. Алхемері [11]; В.М. Матвієнко [12]; Н.В. Васильєва [13]; Г. В. Ортіна [14]; Г.Ю. Ткачук [15]; М.В. Хацер, Ю.А. Перегуда, Т.М. Корпанюк, К.С. Столярук, І.М. Єпіфанова, О.О. Шпінковський [16]; Дж. Банські [17]; В. Гютнер [18] та інші. Однак, наукові дослідження, переважно, торкалися проблематики антикризового управління у окремому регіоні або галузі (секторі) економіці, а не всього мезорівня економічної та соціальних систем держави, що вказує на необхідність проведення подальших досліджень з врахуванням сучасних економічних викликів для регіонів та секторів (галузей) економіки України.

Вважаємо доречним, в межах дослідження, як і для макрорівня функціонування економічної та соціальних систем України, визначити для мезорівня здійснення АУ: ключові проблеми, що викликали появу та розвиток економічної кризи на мезорівні з поділом їх на застарілі та сучасні (викликані російською військовою агресією); сутність антикризового управління на мезорівні; мету, завдання, стратегію,

принципи, функції, суб'єкти та об'єкти, пріоритети здійснення антикризового управління; сукупність антикризових заходів з врахуванням груп суб'єктів, що їх будуть здійснювати.

До ключових застарілих проблем та «інституційних пасток», що викликали появу та розвиток економічної кризи на мезорівні функціонування економічної та соціальних систем України слід віднести:

- низьку конкурентоспроможність переважної більшості секторів (галузей) економічної системи та наявність довгострокових кризових негативних факторів;

- деформацію розвитку галузей економіки та регіонів країни з наявністю великої кількості депресивних галузей та регіонів;

- низьку антикризову активність органів місцевого самоврядування та управлінських галузевих структур;

- антикризову підготовку персоналу;

- відсутність адекватних антикризових стратегій розвитку;

- низьку інноваційну привабливість значної кількості галузей та регіонів країни.

Ключовими сучасними проблемами та «інституційними пастками», що викликали появу та розвиток економічної кризи на мезорівні функціонування економічної та соціальних систем України є:

- наявність регіонів, частина територій яких була або є тимчасово окупована російськими загарбниками;

- складнощі з експортно-імпортною діяльністю;

- логістичні складнощі та розрив економічних зв'язків між регіонами (галузями), в межах регіонів (галузей);

- втрата кваліфікованих кадрів через міграцію, еміграцію, мобілізацію та військові втрати;

- не можливість залучити інвестиції у більшість регіонів та галузей економіки країни.

Відносно сутності антикризового управління на мезорівні, мети, завдань, стратегії, принципів, функцій, суб'єктів та об'єктів, пріоритетів здійснення антикризового управління, то вони будуть максимально ідентичні до таких же на макрорівні, тільки з акцентом на специфіку здійснення економічної та соціальної діяльності на рівні окремих регіонів, секторів (галузей) економіки країни.

Сукупність заходів щодо подолання кризи та її негативних наслідків на мезорівні необхідно також подати з врахуванням груп суб'єктів АУ. При цьому, заходи антикризового управління на мезорівні повинні доповнювати заходи АУ, що були запропоновані для відповідних груп суб'єктів на макрорівні (див. вище).

Міжнародні організації на мезорівні функціонування економічної та соціальних систем можуть здійснювати наступні антикризові заходи: організація інформаційної, консультаційної, фінансової, технічної допомоги з врахуванням специфіки розвитку окремої галузі та регіону України, а також їх потреб в умовах кризи та подолання її негативних наслідків; методична допомога у розробці систем моніторингу та оцінки кризи на мезорівні, а також негативного впливу її наслідків на окремі регіони країни та галузі/сектори національної економіки; забезпечення обміну досвідом антикризового управління (розробки і реалізації антикризових заходів) між регіонами та галузями/секторами економіки різних країн; допомога у підготовці персоналу місцевих органів влади та галузевих національних інститутів в межах антикризового управління.

Уряди та, особливо, органи місцевого самоврядування іноземних держав-партнерів України можуть розробляти та застосовувати

наступні антикризові заходи на мезорівні функціонування економічної та соціальних систем країни: ідентичні заходи АУ, що були запропоновані для міжнародних організацій; налагодження партнерських відносин між органами місцевого самоврядування іноземних держав-партнерів України та українськими регіональними органами місцевого самоврядування в межах розробки та запровадження антикризового управління, у тому числі в межах імплементації досвіду подолання криз та їх негативних наслідків у регіонах країн-партнерів України; стажування персоналу українських регіональних органів місцевого самоврядування у органах місцевого самоврядування іноземних держав-партнерів України у контексті антикризової підготовки.

Іноземні неурядові організації також можуть приймати участь у розробці та реалізації антикризових заходів на мезорівні функціонування економічної та соціальних систем України, де увагу слід приділити наступному: розробці та реалізації окремих антикризових проектів в межах компетенції іноземних неурядових організацій, що можуть бути використанні для подолання кризи та її негативних наслідків у окремих регіонах країни та окремих секторах/галузях економіки держави; формуванню ефективної взаємодії в межах антикризового управління з місцевими органами влади, місцевою громадою та органами управління галузями/секторами економіки в країні.

Державні владні інститути також повинні приймати активну участь у розробці та запровадженні антикризових заходів на мезорівні функціонування економічної та соціальних систем України, куди відносимо такі заходи: підготовка та перепідготовка персоналу місцевих органів самоврядування, а також управлінських структур

галузей/секторів економіки у контексті антикризового управління; допомога у розробці та реалізації антикризових проектів (заходів) на мезорівні з врахуванням специфіки розвитку окремої галузі та регіону України, а також їх потреб в умовах кризи та подолання її негативних наслідків; побудова ефективної антикризової взаємодії та співробітництва з місцевими органами самоврядування, а також управлінськими структурами галузей/секторів економіки; консультаційна, інформаційна, фінансова та технічна підтримка розробки та реалізації окремих регіональних (галузевих) антикризових проектів.

Суспільство повинно розробляти та реалізовувати антикризові заходи на мезорівні функціонування економічної та соціальних систем України щодо: формування суспільної підтримки (заперечення необхідності) регіональних (галузевих) антикризових заходів (проектів); контроль за реалізацією регіональних (галузевих) антикризових заходів (проектів); підтримка суспільних регіональних (галузевих) антикризових ініціатив (проектів); боротьба з асиметрією інформації в межах розробки та реалізації регіональних (галузевих) антикризових проектів (заходів).

Засоби масової інформації мають приймати участь у розробці та запровадженні антикризових заходів на мезорівні функціонування економічної та соціальних систем України, куди відносимо: інформаційну підтримку (критику) регіональних (галузевих) антикризових ініціатив (заходів, проектів), у тому числі з залученням експертів; прийняття участі у розробці та реалізації регіональних (галузевих) антикризових ініціатив (заходів, проектів); боротьба з асиметрією інформації в межах розробки та реалізації регіональних (галузевих) антикризових проектів (заходів); залучення громадськості

до обговорення регіональних (галузевих) антикризових проектів (заходів); виявлення та інформування громадськості щодо проблем та недоліків у розробці і реалізації регіональних (галузевих) антикризових проектів (заходів).

Ключовими суб'єктами на мезорівні функціонування економічної та соціальних систем України в межах розробки та запровадження антикризових заходів повинні виступати органи місцевого самоврядування, які пропонується поділити, з врахуванням сучасних умов, що склалися, на: органи місцевого самоврядування регіонів які сильно постраждали від російської військової агресії (частина територій перебуває під тимчасовою окупацією, здійснюються постійні обстріли російськими загарбниками цивільного населення, цивільної інфраструктури та підприємств); органи місцевого самоврядування регіонів які середньо постраждали від російської військової агресії (частина територій перебувала під тимчасовою окупацією, здійснюються постійні ракетні обстріли російськими загарбниками цивільного населення, цивільної інфраструктури та підприємств); органи місцевого самоврядування регіонів які слабо постраждали від російської військової агресії (здійснюються постійні ракетні обстріли російськими загарбниками цивільного населення, цивільної інфраструктури та підприємств).

Для органів місцевого самоврядування регіонів які сильно постраждали від російської військової агресії пропонуються такі антикризові заходи: збереження населення, громадських цінностей та підприємництва від негативного впливу російських загарбників, у тому числі в межах евакуації у безпечніші регіони країни; залучення міжнародних організацій, урядів та органів місцевого самоврядування іноземних держав-партнерів України, іноземних неурядових

організацій, державних владних інститутів України, волонтерів для локалізації втрат регіону від військового, психологічного та інформаційного впливу російських загарбників; формування активної протидії військовому, психологічному та інформаційному впливу російських загарбників; підтримка антикризових ініціатив (проектів) населення та підприємницьких структур; побудова ефективної та результативної антикризової взаємодії з міжнародними організаціями, урядами та органами місцевого самоврядування іноземних держав-партнерів України, іноземними неурядовими організаціями, державними владними інститутами України; антикризова підготовка (перепідготовка) персоналу місцевих органів влади з врахуванням сучасних кризових умов, що склались; активна підтримка Збройних сил України та інших національних безпекових інститутів; боротьба з асиметрією інформації в межах розробки та реалізації регіональних (галузевих) антикризових проектів (заходів).

Для органів місцевого самоврядування регіонів які середньо постраждали від російської військової агресії пропонуються такі антикризові заходи: розробка та реалізації антикризових заходів (проектів) щодо відновлення економічної та соціальної системи регіону, у тому числі підприємництва, інфраструктури та майна населення за участі міжнародних організацій, урядів та органів місцевого самоврядування іноземних держав-партнерів України, іноземних неурядових організацій, державних владних інститутів України, волонтерів; здійснення інформаційної, консультаційної, фінансової, технічної допомоги розробці та реалізації регіональних (галузевих) антикризових ініціатив (заходів, проектів); антикризова підготовка (перепідготовка) персоналу місцевих органів влади з врахуванням сучасних кризових умов, що склались; допомога

внутрішньо переміщеним особам та релокованим підприємствам, у тому числі за участі міжнародних організацій, урядів та органів місцевого самоврядування іноземних держав-партнерів України, іноземних неурядових організацій, державних владних інститутів України, волонтерів; активна підтримка Збройних сил України та інших національних безпекових інститутів; боротьба з асиметрією інформації в межах розробки та реалізації регіональних (галузевих) антикризових проектів (заходів).

Для органів місцевого самоврядування регіонів які слабко постраждали від російської військової агресії пропонуються такі антикризові заходи: здійснення інформаційної, консультаційної, фінансової, технічної допомоги розробці та реалізації регіональних (галузевих) антикризових ініціатив (заходів, проектів); антикризова підготовка (перепідготовка) персоналу місцевих органів влади з врахуванням сучасних кризових умов, що склались; допомога внутрішньо переміщеним особам та релокованим підприємствам, у тому числі за участі міжнародних організацій, урядів та органів місцевого самоврядування іноземних держав-партнерів України, іноземних неурядових організацій, державних владних інститутів України, волонтерів; активізація виробництва необхідної продукції (робіт, послуг) для економіки, суспільства та національної безпеки; активна підтримка Збройних сил України та інших національних безпекових інститутів; боротьба з асиметрією інформації в межах розробки та реалізації регіональних (галузевих) антикризових проектів (заходів).

Галузеві об'єднання вітчизняних та закордонних підприємств (галузі/сектори економіки України) також є ключовими суб'єктами антикризового управління на мезорівні функціонування економічної

та соціальних систем України і повинні розробляти та запроваджувати наступні антикризові заходи: допомога суб'єктам підприємництва у відновленні виробництва та збуту продукції (робіт, послуг), у тому числі релокованим підприємствам та в межах здійснення суб'єктами підприємницької діяльності зовнішньоекономічної діяльності; розвиток малого та середнього підприємництва з залученням міжнародних організацій, урядів та органів місцевого самоврядування іноземних держав-партнерів України, іноземних неурядових організацій, державних владних інститутів України, органів місцевого самоврядування, суспільства; боротьба та усунення логістичних проблем для підприємств галузі (сектору економіки); налагодження ефективної та результативної антикризової взаємодії з міжнародними організаціями, урядами та органами місцевого самоврядування іноземних держав-партнерів України, іноземними неурядовими організаціями, державними владними інститутами України, органами місцевого самоврядування та суспільством; боротьба з асиметрією інформації в межах розробки та реалізації галузевих антикризових проектів (заходів); антикризова підготовка (перепідготовка) персоналу з врахуванням сучасних кризових умов, що склались; активна підтримка Збройних сил України та інших національних безпекових інститутів.

Щодо розробки та запровадження антикризових заходів вітчизняними та закордонними підприємствами, окремими групами суспільства, домашніми господарствами, блогерами, окремими активістами, то вони будуть розкриті на мікрорівні функціонування економічної та соціальних систем України (див. нижче).

Наголошуємо на важливості розробки та запровадження антикризового управління на мезорівні функціонування економічної

та соціальних систем України, що дозволить підвищити стійкість країни в цілому та її окремих регіонів (галузей/секторів економіки) до впливу кризових явищ (процесів), а також забезпечити економічну та національну безпеку на належному рівні. Однак, АУ є не ефективним без його запровадження на мікрорівні функціонування економічної та соціальних систем країни, що потребує проведення дослідження.

1.3. Антикризове управління в Україні на мікрорівні в умовах економічних викликів

Дослідження сучасного розвитку економічних систем та практики антикризового управління дозволяє стверджувати: будь-яке підприємство в умовах кризи може бути успішним та досягти стратегічних цілей розвитку якщо буде використовувати інструментарій АУ; стійкі до криз підприємства підвищують стійкість до криз економічних та соціальних систем на макро- та мезорівні; проблеми навіть одного суб'єкта підприємницької діяльності можуть призвести до появи і розвитку кризи на макро- та мезорівні; окремі групи суспільства, домашні господарства, блогери, окремі активісти мають визначальний вплив на появу і розвиток кризи на макро- та мезорівні. Наведене вказує на важливість антикризового управління на мікрорівні функціонування економічних та соціальних систем України.

Проблематику антикризового управління на мікрорівні функціонування економічних та соціальних систем, переважно з

акцентом на АУ на підприємствах, досліджували наступні вітчизняні та закордонні науковці: Г.Є. Мазнев, С.О. Заїка та О.В. Грідін [19]; С.С. Гасанов, А.М. Штангрет та Я.В. Котляревський [20]; Л.Я. Балаш, О.В. Бінерт, О.В. Лисюк [21]; А.В. Ковалевська [22]; С.В. Глущенко, С.В. Івахненко [23]; І.В. Кривов'язюк [24]; С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова [25]; М.В. Хацер та Ю.А. Перегуда [26]; Дж. Баторські [27]; Дж. Банді [28]; А. Філіпа та Б. Раффоурнієр [29] та інші. Відмічаючи наукову цінність проведених наукових досліджень, необхідно зазначити, що вони торкались переважно антикризового управління на підприємствах, а не розглядали АУ взагалі на мікрорівні з врахуванням сучасних економічних викликів для окремої країни (України), що вказує на необхідність проведення подальших наукових досліджень.

Вважаємо доречним, в межах дослідження, як і для макро- і мезорівня функціонування економічної та соціальних систем України, визначити для мікрорівня здійснення АУ: ключові проблеми, що викликали появу та розвиток економічної кризи на мезорівні з поділом їх на застарілі та сучасні (викликані російською військовою агресією); сутність антикризового управління на мікрорівні; мету, завдання, стратегію, принципи, функції, суб'єкти та об'єкти, пріоритети здійснення антикризового управління; сукупність антикризових заходів з врахуванням груп суб'єктів, що їх будуть здійснювати.

До ключових застарілих проблем та «інституційних пасток», що викликали появу та розвиток економічної кризи на мікрорівні функціонування економічної та соціальних систем України слід віднести:

- недостатню увагу антикризовому управлінню, як інструменту боротьби з кризами;

- проблеми у підготовці (перепідготовці) персоналу суб'єктів підприємницької діяльності щодо АУ;

- організаційні проблеми щодо інтеграції антикризового управління у систему управління суб'єктів підприємницької діяльності;

- недостатня кількість методичних розробок щодо АУ, які можуть використати на практиці суб'єкти підприємницької діяльності, окремі групи суспільства, домашні господарства, блогери, окремі активісти;

- не розуміння особливостей, специфіки АУ окремими групами суспільства, домашніми господарствами, блогерами, окремими активістами;

- не розуміння місця, ролі та власних дій окремими групами суспільства, домашніми господарствами, блогерами, окремими активістами в межах АУ;

- ігнорування або дискримінація державними органами влади та органами місцевого самоврядування суб'єктів підприємницької діяльності, окремих груп суспільства, домашніх господарств, блогерів, окремих активістів у контексті здійснення АУ та розробки і реалізації антикризових заходів (проектів);

- пасивність окремих груп суспільства, домашніх господарств, блогерів, окремих активістів в межах антикризового управління.

Ключовими сучасними проблемами та «інституційними пастками», що викликали появу та розвиток економічної кризи на мікрорівні функціонування економічної та соціальних систем України є:

- релокація підприємств у безпечні регіони країни;

- втрати підприємств від російської військової агресії;
- логістичні проблеми, що викликані російською військовою агресією;
- проблеми у зовнішньоекономічній діяльності, що викликані російською військовою агресією;
- зниження доходів підприємств та домашніх господарств;
- психологічний тиск на працівників підприємств, окремі групи суспільства, домашні господарства, блогерів, окремих активістів через військові дії та небезпеку для цивільного населення;
- критичні зміни попиту на значній частині ринків товарів (робіт, послуг) України;
- деформація ринку праці, зростання безробіття та одночасно брак персоналу певних спеціальностей;
- фінансові проблеми.

Відносно сутності антикризового управління на мікрорівні, мети, завдань, стратегії, принципів, функцій, суб'єктів та об'єктів, пріоритетів здійснення антикризового управління, то вони будуть максимально ідентичні до таких же на макро- та мезорівнях, тільки з акцентом на специфіку здійснення економічної та соціальної діяльності на рівні окремих суб'єктів підприємницької діяльності, груп суспільства, домашніх господарств, блогерів, активістів.

Сукупність заходів щодо подолання кризи та її негативних наслідків на мікрорівні необхідно також подати з врахуванням груп суб'єктів АУ. При цьому, заходи антикризового управління на мікрорівні повинні доповнювати заходи АУ, що були запропоновані для відповідних груп суб'єктів на макро- і мезорівнях (див. вище).

Міжнародні організації (уряди та органи місцевого самоврядування іноземних держав-партнерів України, іноземні

неурядові організації) мають можливість впливати на антикризове управління на мікрорівні функціонування економічної та соціальних систем України, в межах чого можуть розробляти та застосовувати наступні антикризові заходи (на додачу до антикризових заходів для макро- і мезорівнів): розробка та участь у антикризових програмах (проектах) підтримки окремих суб'єктів підприємницької діяльності з акцентом на малий та мікробізнес; розробка та участь у антикризових програмах (проектах) підтримки окремих суспільних груп та домашніх господарств; розробка та участь у антикризових програмах (проектах) підготовки (перепідготовки) персоналу окремих підприємств, а також членів домашніх господарств; інформаційна, технічна, консультаційна та фінансова антикризова підтримка окремих суб'єктів підприємницької діяльності, груп суспільства, домашніх господарств, блогерів, активістів; залучення персоналу окремих суб'єктів підприємництва, окремих членів груп суспільства, домашніх господарств, блогерів, активістів до стажування з тематики антикризового управління, ознайомлення їх з сучасними практиками АУ на мікрорівні, стимулювання до імплементації закордонного досвіду та інструментів антикризового управління; стимулювання активності, у тому числі фінансове, окремих суб'єктів підприємницької діяльності, груп суспільства, домашніх господарств, блогерів, активістів щодо розробки та запровадження антикризових заходів (проектів); допомога окремим суб'єктам підприємницької діяльності, групам суспільства, домашнім господарствам, блогерам, активістам у пошуку альтернативних (інноваційних) шляхів боротьби (подолання негативних наслідків) з кризами на мікрорівні.

Державні владні інститути (органи місцевого самоврядування) повинні розробляти та запроваджувати заходи антикризового

управління на мікрорівні функціонування економічної та соціальних систем України, на додачу до антикризових заходів для макро- і мезорівні, куди відносимо: розробку та участь у антикризових програмах (проектах) підтримки окремих суб'єктів підприємницької діяльності з акцентом на малий та мікробізнес та стратегічно важливі для економіки та національної безпеки підприємства країни; розробка та участь у антикризових програмах (проектах) підтримки окремих суспільних груп та домашніх господарств, з акцентом на найбільш постраждалих від російської військової агресії; розробка та участь у антикризових програмах (проектах) підготовки (перепідготовки) персоналу окремих підприємств, а також членів домашніх господарств, у тому числі в межах боротьби з наслідками російської військової агресії; формування і реалізація гнучких та цільових програм антикризової підтримки (фінансова, соціальна, психологічна, інформаційна, консультаційна, технічна, організаційна, фіскальна) окремих суб'єктів підприємницької діяльності, груп суспільства, домашніх господарств, блогерів, активістів; стимулювання активності, у тому числі фінансове, окремих суб'єктів підприємницької діяльності, груп суспільства, домашніх господарств, блогерів, активістів щодо розробки та запровадження антикризових заходів (проектів); допомога окремим суб'єктам підприємницької діяльності, групам суспільства, домашнім господарствам, блогерам, активістам у пошуку альтернативних (інноваційних) шляхів боротьби (подолання негативних наслідків) з кризами на мікрорівні.

Суспільство разом з розробкою та реалізацією антикризових заходів на макро- та мезорівнях функціонування економічної та соціальних систем України, повинно долучатись до антикризового управління на мікрорівні функціонування економічної та соціальних

систем України, що потребує розробки та реалізації наступних антикризових заходів: стимулювання антикризової активності та підтримка антикризових ініціатив окремих суб'єктів підприємницької діяльності, груп суспільства, домашніх господарств, блогерів, активістів; інформаційна, консультаційна та психологічна підтримка антикризової активності окремих суб'єктів підприємницької діяльності, груп суспільства, домашніх господарств, блогерів, активістів; формування творчої атмосфери серед членів суспільства щодо розробки та реалізації антикризових заходів (проектів); контроль за розробкою та реалізацією антикризових заходів окремими суб'єктами підприємницької діяльності, групами суспільства, домашніми господарствами, блогерами, активістами.

Засоби масової інформації мають можливість впливати на антикризове управління на мікрорівні функціонування економічної та соціальних систем України, в межах чого можуть розробляти та застосовувати наступні антикризові заходи (на додачу до антикризових заходів для макро- і мезорівнів): боротьба з асиметрією інформації в межах розробки та реалізації антикризових заходів окремими суб'єктами підприємницької діяльності, групами суспільства, домашніми господарствами, блогерами, активістами; стимулювання антикризової активності окремих суб'єктів підприємницької діяльності, груп суспільства, домашніх господарств, блогерів, активістів; прийняття участі у антикризових програмах (проектах) підтримки окремих суб'єктів підприємницької діяльності, у тому числі з залученням вітчизняних та закордонних експертів; прийняття участі у антикризових програмах (проектах) підтримки окремих суспільних груп та домашніх господарств, у тому числі з залученням вітчизняних та закордонних експертів; прийняття участі у

антикризових програмах (проектах) підготовки (перепідготовки) персоналу окремих підприємств, а також членів домашніх господарств, у тому числі з залученням вітчизняних та закордонних експертів; контроль за розробкою та реалізацією антикризових заходів окремими суб'єктами підприємницької діяльності, групами суспільства, домашніми господарствами, блогерами, активістами.

Галузеві об'єднання вітчизняних та закордонних підприємств повинні розробляти та запроваджувати заходи антикризового управління на мікрорівні функціонування економічної та соціальних систем України, на додачу до антикризових заходів для макро- і мезорівні, куди відносимо: розробку та участь у антикризових програмах (проектах) підтримки окремих суб'єктів підприємницької діяльності з акцентом на малий та мікробізнес та стратегічно важливі для економіки та національної безпеки підприємства країни; розробку та участь у антикризових програмах (проектах) підготовки (перепідготовки) персоналу окремих підприємств; контроль за розробкою та реалізацією антикризових заходів окремими суб'єктами підприємницької діяльності; стимулювання антикризової активності та підтримка антикризових ініціатив окремих суб'єктів підприємницької діяльності; боротьба з асиметрією інформації в межах розробки та реалізації антикризових заходів окремими суб'єктами підприємницької діяльності; інформаційна, технічна, консультаційна та фінансова антикризова підтримка окремих суб'єктів підприємницької діяльності; допомога окремим суб'єктам підприємницької діяльності у пошуку альтернативних (інноваційних) шляхів боротьби (подолання негативних наслідків) з кризами на мікрорівні.

Ключовими суб'єктами антикризового управління на мікрорівні функціонування національних економічних та соціальних систем є вітчизняні та закордонні підприємства, що розробляють та реалізують сукупність антикризових заходів, до яких відносимо:

- формування антикризових стратегій розвитку з врахуванням особливостей здійснення фінансово-господарської діяльності та місця на ринках збуту продукції (робіт, послуг);

- реформування організаційної структури управління в межах інтеграції антикризових підрозділів (співробітників) в систему менеджменту підприємства;

- формування резервів, у тому числі фінансових, для протидії кризовим явищам (процесам) та забезпечення стійкого функціонування;

- антикризову підготовку (перепідготовку) персоналу, у тому числі в межах залучення експертів та сторонніх фахівців;

- формування системи моніторингу та раннього виявлення кризових явищ, як у фінансово-господарській діяльності підприємства, так і у економічній та соціальних системах країни;

- імплементація закордонного досвіду антикризового управління на рівні окремих суб'єктів підприємницької діяльності;

- інтеграція зусиль щодо недопущення та подолання кризи з іншими суб'єктами АУ на макро-, мезо- та мікрорівнях функціонування національних економічної та соціальних систем;

- пошук альтернативних шляхів подолання кризи, у тому числі з використанням цифрових технологій та FINTECH;

- участь у антикризових проектах (заходах), що розроблені та реалізуються іншими суб'єктами АУ на макро-, мезо- та мікрорівнях функціонування національних економічної та соціальних систем.

Окремі групи суспільства можуть розробляти та реалізовувати антикризові заходи на мікрорівні функціонування економічних та соціальних систем України, куди відносимо: інтеграцію зусиль щодо недопущення та подолання кризи з іншими суб'єктами АУ на макро-, мезо- та мікрорівнях функціонування національних економічної та соціальних систем; участь у антикризових проектах (заходах), що розроблені та реалізуються іншими суб'єктами АУ на макро-, мезо- та мікрорівнях функціонування економічної та соціальних систем України; інформаційну, консультаційну та психологічну підтримку антикризової активності окремих суб'єктів підприємницької діяльності, домашніх господарств, блогерів, активістів; контроль за розробкою та реалізацією антикризових заходів іншими суб'єктами АУ на макро-, мезо- та мікрорівнях функціонування національних економічної та соціальних систем; боротьбу з асиметрією інформації в межах розробки та реалізації антикризових заходів на макро-, мезо- та мікрорівнях функціонування економічної та соціальних систем України.

Домашні господарства, як ключові суб'єкти АУ на мікрорівні функціонування національних економічних та соціальних систем, можуть розробляти та реалізовувати антикризові заходи, а саме: формування резервів, у тому числі фінансових, для протидії кризовим явищам (процесам); проходження підготовки та перепідготовки в межах отримання додаткових професійних компетенцій для адаптації до умов, які змінюються на ринку робочої сили країни; участь у антикризових проектах (заходах), що розроблені та реалізуються іншими суб'єктами АУ на макро-, мезо- та мікрорівнях функціонування економічної та соціальних систем України; контроль за розробкою та реалізацією антикризових заходів іншими суб'єктами АУ на макро-,

мезо- та мікрорівнях функціонування національних економічної та соціальних систем; інтеграція зусиль щодо недопущення та подолання кризи з іншими суб'єктами АУ на макро-, мезо- та мікрорівнях функціонування національних економічної та соціальних систем;

Окремі блогери, а також активісти можуть розробляти та реалізовувати антикризові заходи на мікрорівні функціонування економічних та соціальних систем України, куди відносимо: участь у антикризових проектах (заходах), що розроблені та реалізуються іншими суб'єктами АУ на макро-, мезо- та мікрорівнях функціонування економічної та соціальних систем України; контроль за розробкою та реалізацією антикризових заходів іншими суб'єктами АУ на макро-, мезо- та мікрорівнях функціонування національних економічної та соціальних систем; боротьбу з асиметрією інформації в межах розробки та реалізації антикризових заходів на макро-, мезо- та мікрорівнях функціонування економічної та соціальних систем України; розробка та участь у антикризових програмах (проектах) підготовки (перепідготовки) персоналу органів державної влади, місцевого самоврядування та окремих підприємств, у тому числі в якості експертів; інтеграцію зусиль щодо недопущення та подолання кризи з іншими суб'єктами АУ на макро-, мезо- та мікрорівнях функціонування національних економічної та соціальних систем; інформаційну, консультаційну та психологічну підтримку антикризової активності органів державної влади, місцевого самоврядування та окремих підприємств.

Відзначаємо важливість антикризового управління на мікрорівні функціонування економічної та соціальних систем України. При цьому всі суб'єкти мікрорівня АУ (окремі суб'єкти підприємницької діяльності, групи суспільства, домашні господарства, блогери,

активісти) повинні розробляти та реалізовувати антикризові заходи з метою подолання кризи та її негативних наслідків.

Підсумовуючи дослідження відзначаємо наявність кризи у економічній та соціальних системах України, що викликана переходом країни на постіндустріальний тип розвитку, наслідками пандемії, і, головне, російською військовою агресією. В таких умовах країна потребує розробки та реалізації сукупності заходів антикризового управління на макро-, мезо- та мікрорівнях функціонування національних економічної та соціальних систем. Відзначаємо необхідність залучення до розробки та реалізації заходів АУ максимальної кількості суб'єктів антикризового управління, до яких було віднесено: міжнародні організації, уряди та органи місцевого самоврядування іноземних держав-партнерів України, іноземні неурядові організації, державні інститути (ключові суб'єкти), органи місцевого самоврядування, галузеві об'єднання вітчизняних та закордонних підприємств, вітчизняні та закордонні підприємства, суспільство, окремі групи суспільства, домашні господарства, засоби масової інформації, блогерів, окремих активістів.

У роботі було визначено проблеми, що викликали появу та розвиток кризи на макро-, мезо- та мікрорівнях функціонування економічної та соціальних систем України, з виокремленням «застарілих» та сучасних проблем і «інституційних пасток». Окремо для кожного рівня функціонування національних економічної та соціальних систем було визначено: сутність антикризового управління; мету, завдання, стратегію, принципи, функції, суб'єкти та об'єкти, пріоритети здійснення антикризового управління; сукупність антикризових заходів з врахуванням груп суб'єктів, що їх будуть здійснювати.

Подальші наукові дослідження необхідно сконцентрувати на: дослідженні закордонного досвіду та розробці заходів по його імплементації суб'єктами АУ на макро-, мезо- та мікрорівнях функціонування економічної та соціальних систем України; розкриттю проблематики та пошуку нових шляхів соціальної підтримки населення в межах антикризового управління в країні з врахуванням нових соціальних проблем, що породжені російською військовою агресією; розробці сучасних заходів антикризового управління на підприємствах критичних для економічної та національної безпеки держави галузей національної економічної системи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Борисов А., Литвиновський Є. Антикризовий менеджмент у республіці Польща: огляд основного закону та практик його застосування на територіальному рівні державного управління. Науковий вісник: Державне управління, 2021, № 2(8), С. 56–91.

2. Коженевські Л.Ф., Литвиновський Є. Інформація – важіль антикризового менеджменту республіки Польща. Науковий вісник: Державне управління, 2021, №4(10), С. 71–94.

3. Малий І., Радіонова І., Ємельяненко Л. Антикризове управління національною економікою : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 368 с.

4. Ткачова Н.М. Розробка ефективного державного механізму антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід, 2015, № 8, С. 124-126.

5. Васильєва Т.А., Афанасьєва О.Б. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління : монографія. Суми : Ярославна, 2013. 488 с.

6. Mihus I., Koval Y., Laptev S., Bala O., Kopytko M. Monitoring the state anti-crisis management of economic security of the Ukraine banking institutions. *Business: Theory and Practice*, 2020, № 21, pp. 804-812.

7. Kryshtanovych M., Antonova L., Pohrishchuk B., Mironova Y., Storozhev R. Information System of Anti-Crisis Management in the Context of Ensuring National Security. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 2021, Vol. 21, No.12, pp. 719-725.

8. Benigno G. Financial crises and macro-prudential. *Journal of International Economics*, 2013, № 89(2), pp. 453–470.

9. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. Ефективність державного управління, 2018, №. 2 (55), Ч. 1, С. 30-38.

10. Oleshko A.A., Trokhymets O.I. Regional anti-crisis policy in the condition of macroeconomic instability. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*, 2019, Вип. 3, С. 164-170.

11. Алхемері М.А. Основні положення реалізації політики антикризового публічного управління на регіональному рівні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*, 2019, Вип. 1, С. 280-287.

12. Матвієнко В.М. Антикризове управління на регіональному рівні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*, 2017, Вип. 1, С. 40-44.

13. Васильєва Н.В. Антикризове управління територіальним розвитком. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2010, № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=85> (Дата доступу 29 Квітня 2023).

14. Ортіна Г.В. Стратегічні напрями антикризової підтримки металургійної галузі України. *Ефективна економіка*, 2015, № 7. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4206> (Дата доступу 29 Квітня 2023).

15. Ткачук Г.Ю. Стратегії антикризового управління підприємствами металургійної промисловості. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки, 2018, Вип. 21, С. 416-420.

16. Maxim V. Khatser, Yuliia A. Perehuda, Tatiana M. Korpaniuk, Khrystyna S. Stoliaruk, Irina M. Yepifanova, Oleksandr O. Shpynkovskiyi. Anti-Crisis Financial and Personnel Management as Key Factors to Provide Effective Development of Eastern European Enterprises in the Agricultural Sector. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2020, Volume VIII, Special Issue 1, pp. 166-177.

17. Baňski J. Phases to the transformation of agriculture in Central Europe. Selected processes and their results. *Agric. Econ. – Czech*, 2018, № 64, pp. 546–553.

18. Gurtner B. The financial and economic crisis and developing countries. *International Development Policy, Revue internationale de politique de développement*, 2010, № 1 (1), pp. 189-213.

19. Мазнєв Г.Є., Заїка С.О., Грідін О.В. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2016, Випуск 10, частина 2, С. 13-17.

20. Гасанов С.С., Штангрет А.М., Котляревський Я.В. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. Київ : ДННУ «Акад. фін. Управління», 2012. 301 с.

21. Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. Приазовський економічний вісник, 2019, Випуск 3(14), С. 136-140.

22. Ковалевська А.В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

23. Глущенко С.В., Івахненко С.В. Антикризове управління на підприємстві : фінансово-організаційні аспекти. Конспект лекцій : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2020. 92 с.

24. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

25. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління. Монографія. Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

26. Maxim V. Khatser and Yuliia A. Perehuda Financial Crisis Management of Business in Eastern Europe in the Context of the Resilience Increase of National Economic Systems. Journal of Reviews on Global Economics, 2020, № 9, pp. 165-180.

27. Batorski J. Fragmentation of crisis management in an enterprise. Serbian Journal of Management, 2011, № 6, pp. 283 - 286.

28. Bundy J. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. Journal of Management, 2017, № 43 (6), pp. 1661–1692.

29. Filipa A., Raffournier B. Financial Crisis And Earnings Management: The European Evidence. *The International Journal of Accounting*, 2014, № 49 (4), pp. 455-478.

INTELLECTUAL CAPITAL ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: GENESIS AND CURRENT TRENDS

Introduction

Social and economic development in the context of Industry 4.0 and further march of progress towards Industry 5.0 is marked by the appearance of disruptive technologies that originate revolutions with a significant social and economic impact. Increased competition, emergence of new technologies, markets for goods and services, changes in consumer preferences, rapprochement/convergence of cultures, viral pandemics are not a complete list of challenges facing modern economic organizations [19; 73]. “Of the many diverse and fascinating challenges we face today, the most

intense and important is how to understand and shape the new technology revolution, which entails nothing less than a transformation of humankind. We are at the beginning of a revolution that is fundamentally changing the way we live, work, and relate to one another. In its scale, scope and complexity” [62]

Changes in economic, social, institutional, technological factors affect the economic activities of people and their interaction with each other at the micro, meso and macro levels, that is, within organizations, between organizations, and between organizations and institutions. At the same time, methods of managing organizations are being improved, which leads to changes in the theory and practice of management.

The gradual transition from an industrial society to a post-industrial one resulted in forming the innovative sector of the economy, the knowledge industry, and caused high competition predominance in all types of economic activity. Material production is gradually losing its leading position in the bulk of the world economy in behalf of knowledge “production”. Global information society of the 21st century posits a growing lead role of knowledge in the life of society. Effective use of intellectual capital and knowledge as one of its main components have become the dominant means of achieving high socio-economic results in operating with traditional factors of production - land, labor and material capital.

“Knowledge” in this context implies innovations that are discovered and formed by R&D, as well as ideas regarding practical issues, particularly how production should be organized, how a product is made, which goods are in growing demand, and so on. Such knowledge is manifested in the skills and abilities of personnel and is consolidated in the form of inventions, licenses, organizational structures, and methods of interaction among enterprises.

The increasing role of knowledge in the information society is explained by a number of reasons, including:

- science and technology development and new high-tech products and production technologies emergence;
- information progress and increased availability;
- information technologies widespread based on convenient computer technology;
- growth of general educational level and intellectual potential;
- depletion of natural energy resources;
- acceleration of globalization processes;
- globalization and increasing involvement of people in political, economic, scientific, technical and social processes.

The traditional business paradigm, which has transformed into a phenomenon called the “knowledge economy,” is determined by the predominance of concepts such as intellectual capital, knowledge capital, knowledge management, intangible assets, and information technology. The knowledge economy presupposes a rapid increase in the role of knowledge and information due to the possibility of access, based on modern information technologies, to the world's resources and knowledge resources created by humanity. Knowledge now plays a decisive role, and its production is the source of economic growth.

The society transformation into the knowledge society is changing user information and knowledge needs. Since the end of the 20th century, it has become obvious that people's knowledge is the driving force of the economy: not means and material resources, but precisely what lies behind the creative idea, innovation and entrepreneurship. All creative and organizational aspects were carried out by people with the help of existing natural or experienced knowledge, skills and intelligence [45]. This has led

to the fact that the market value of companies began to be dominated by the share of intangible resources [48].

Currently, there is a recorded trend of replacing the production of material objects with the “production” of knowledge. Today in developed countries, a quarter of the labor force is employed in the field of science and high technology. Thus, in the US, less than ten percent of the population create more than 20% of GDP, while R&D accounts for about 40% of all costs. Above 60% of workers already have higher or incomplete higher education. Intellectual work, special knowledge and communication become factors not only in the competitiveness of organizations, but also in the creation of added value for products or services. For many products, much of the cost is not so much material production, but marketing costs, research and development (R&D), logistics and transportation costs, maintenance, design and quality control.

As reflected in the Ocean Tomo Intangible Asset Market Value study, intangible assets are now responsible for 90% of all business value, much of which is represented by registered Intellectual property (IP) – patents, trademarks and copyrights. Beyond these registered IP rights, other intangible assets would include trade secrets (which are sometimes called “know-how” or “confidential information”) [14]. The knowledge potential managing and evaluating aspects are relevant to improving the organization performance. As intellectual capital has become stronger relative to physical assets, it has been widely recognized as the new fundamental basis of competition: it is the most important factor in creating economic value and competitive advantage.

There has become a need for a comprehensive assessment of those qualities and results of human activity that have a greater impact on the development of corporations, their production processes, innovation,

productivity growth, and sustainable competitive advantage. According to knowledge economy researchers: “The economic value of a country’s productivity depends more on the skills and knowledge of employees and the ability to solve business problems than on the market” [48].

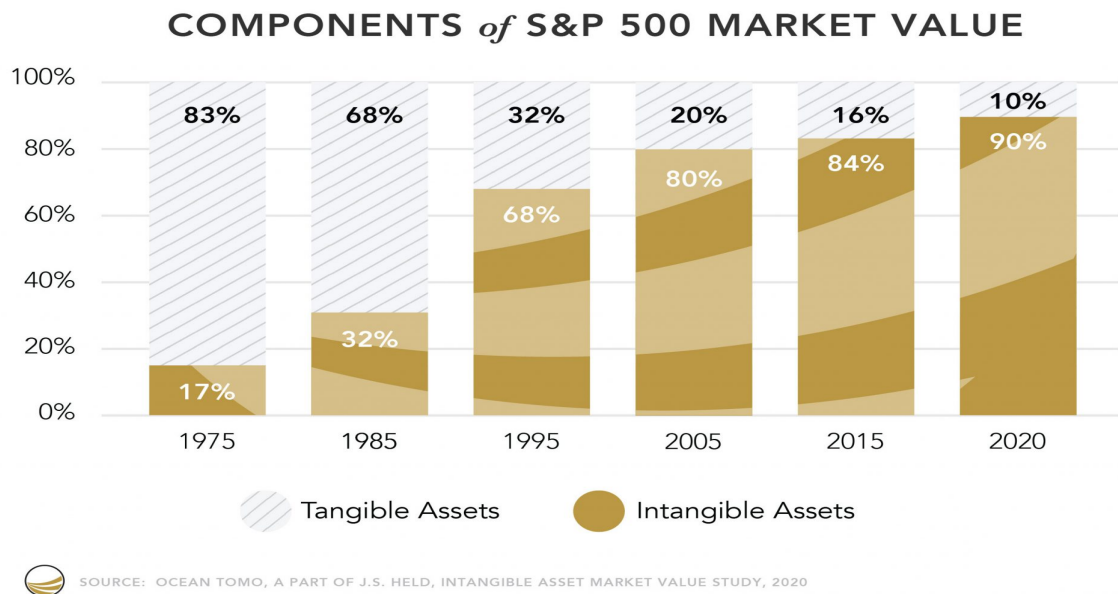


Fig. 1. Intangible Asset Market Value

Source: <https://oceantomo.com/insights/trade-secrets-reasonable-measures/>

Currently, intellectual capital in its various forms is the most important resource for all types of companies. When intellectual capital has become the main driver of sustainable competitive advantage in today's economy, various intellectual capital management researchers have proposed various intellectual capital management models to help managers manage the intellectual capital that exists in their companies [55]. However, while there are many studies on models of intellectual capital management, there are only a few models that show what steps need to be taken.

The relevance of research. At the present stage of development of society, intellectual resources, information and knowledge are the main

value and decisive factor in social and economic development. The accumulation, development of intellectual resources and their management have become the most important task for economic agents of any scale, from the country as a whole to a small enterprise to gain competitive advantage.

The overall objective of the study is divided into three research questions that have different perspectives on the same phenomenon: the conceptualization of intellectual capital management phenomenon, the impact of intellectual capital management on innovation economy and cognitive models of intellectual capital management.

Intellectual Capital: Problems of Conceptualization

The term “intellectual capital” was first used by J. Galbraith in 1969. In early 1990s the Swedish insurance company Scandia published its the 1993 annual report information concerning its intellectual capital. A decisive role in popularizing this term was played by T. Stewart’s work “Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations” published in 1997 [64]. The subject of the study related to “intellectual capital” were also “knowledge assets”, “knowledge of all employees” [7], “the cost of intellectual assets; everything that has value for the organization and is contained in the people working in it” [13].

Table 1.

The evolution of thought about intellectual capital

period	contribution	relevant work	authors
1689	“Knowledge” was defined as “the perception of agreement or	An Essay on Human Understanding	J. Locke

	disagreement of two ideas”; 3 types of knowledge were identified: intuitive (arises unconsciously), convincing (arising from a series of logical conclusions) and sensory (arising from the interaction of the senses with the external environment).		
XVIII - XIX c.	It was defined a separate component of the enterprise’s resources having a greater impact on the organization development than material resources.	The Wealth of Nations, Capital, On The Principles of Political Economy	A. Smith, D. Ricardo, K. Marx
1911	It was developed the theory of scientific	The Principles of	F. W. Taylor

	<p>management: scientific study of each individual type of labor action, knowledge transfer through training and teaching based on scientific criteria</p>	<p>Scientific Management</p>	
<p>1950- 1960s</p>	<p>Human capital formation based on a person's innate qualities through targeted investments in the development of his abilities, enabling their bearer to receive a higher income. The larger and more consistent are these investments, the higher is the return on a certain factor of production.</p>	<p>Investing in People: The Economics of Population Quality Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education</p>	<p>T. Schultz, G. Becker</p>

1962	It was defined “knowledge” as a commodity and attempts were made to measure the value of production and distribution of this product in modern economy. 5 types of knowledge: practical, intellectual, entertaining, spiritual and religious, random.	Knowledge: Its Creation, Distribution and Economic Significance	F. Machlup
1966	It was predicted that the main changes in society would occur with the development of information. As well as grounded that knowledge became a key source that does	The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done	P. Drucker

	not have a geographical location. The concept of “knowledge workers” was introduced.		
1973	The concept of “information society” was introduced, in which the economy of production is replaced by the service economy, and theoretical knowledge, information and technology are the main goods. Information is more valuable than work. A new social system is based on telecommunications while communications will be a decisive	The Coming Postindustrial Society	D. Bell

	factor for economic development.		
1970-1980s	It was introduced the term “Intellectual capital”. A dollar invested in human intelligence may produce a greater increase in national income than a dollar invested in railroads, dams, machinery, and other capital goods. Education is becoming a highly productive form of capital investment.	The Affluent Society The New Industrial State	J. K. Galbraith
1980s	The theory of the “Third Wave” – information society that replaced industrial. It is not only technology, but also social, cultural,	The Third Wave Power Shift (Knowledge, Wealth, and Violence at the edge of the 21st Century)	A. Toffler

	<p>moral, political, institutional relations that characterize the transition from a “brute force economy” to a knowledge-based economy.</p>		
<p>1980-1990s</p>	<p>The concept of a learning organization as a tool of modern management. Knowledge is the most creative element of a learning organization's resources. A modern organization must constantly adapt to new environmental conditions associated with increasing levels of</p>	<p>Organization al Learning: Theory, Method, and Practice The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization</p>	<p>K. Argyris D. Schon P. Senge</p>

	employee competence and changes in technology.		
1990s	<p>Provide an inside look at how Japanese companies go about creating this new knowledge organizationally.</p> <p>Analyze the dynamics of knowledge creation, particularly the importance of tacit knowledge and its conversion into explicit - Knowledge Spiral Model. Study the essence, structure, information component, development of monitoring methods.</p>	<p>The Knowledge-Creating Company</p> <p>The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation</p>	<p>I. Nonaka</p> <p>H. Takeuchi</p>

1990s	<p>The concept of social capital was developed. Its development enables to achieve economic growth and increase general level of social well-being.</p>	<p>The forms of capital. In: Richardson, Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education</p> <p>Social Capital in the Creation of Human Capital</p>	<p>P. Bourdieu R. D. Putnam J. Coleman</p>
1990s	<p>“Knowledge management is the process of collecting, disseminating and effectively using knowledge.”</p> <p>“Knowledge management is a system that involves an integrated approach to searching, collecting, assessing, retrieving and</p>	<p>Integrating intellectual capital and knowledge management.</p> <p>The New Organizational Wealth-Managing and Measuring Intangible Assets</p>	<p>K. Wiig T. Davenport H. Prusak K.-E. Sveiby</p>

	<p>distributing all information assets of an enterprise. Such assets may include databases, documents, policies, procedures, and the knowledge and experience of individual workers that have not previously been recorded.”</p>		
2000s	<p>The Scandia Navigator method means to identify and increase organization intellectual. It was analyzed the role of intellectual capital, and information technology in achieving sustained competitive</p>	<p>Intellectual Capital in Organizations: Non-Financial Reports.</p>	<p>L. Edvisson</p>

	advantages in the globalized world.		
1990-2000s	In 1994 it was coined the term “the digital economy”. Later it was launched the Blockchain Research Institute to help realize the new perspectives of the digital economy	Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World, Blockchain Revolution in Education and Life Long Learning	D. Tapscott
2000-2010s	Assessment of regional and cross-country indicators of intellectual capital; the concepts of “information capital” associated with social networks, information and communication channels on the Internet.	Information and communication capital Information capital Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations	T.A.Stewart

	<p>Information has intrinsic value which can be shared and leveraged within and between organizations.</p> <p>Information capital is the pieces of information which enables the exchange of knowledge capital.</p>		
2010-2020s	<p>A unique synthesis of ambidexterity theory and the natural resource orchestration approach to investigate how green intellectual capital elements, namely green human, structural, and relational capital, along with ambidextrous</p>	<p>The determinants of green intellectual capital.</p> <p>Green organizational identity and green innovation.</p>	<p>C. Chang Y. Chen N. Bontis</p>

	green innovation, trigger a synergy in favor of environmental performance.		
--	--	--	--

It is obvious that the semantic analysis of the term “intellectual capital” involves an analysis of the concepts “capital” and “intellect” that make up this phrase. The word “capital” (translated from Latin *capitalis*) means “main”; in German and French it is defined as “the main property, the main amount”. In economic science, the position has long been established that capital is a value that generates income. Therefore, it is necessary to highlight such value in a person. Starting with A. Smith, D. Ricardo and K. Marx, this value determines the cost (price) of human labor. The classics of political economy A. Smith and D. Ricardo compared capital with accumulated labor, the stock of material goods (machines, tools, raw materials, clothing, food, money, etc.). At the same time, A. Smith classified as capital only that part of the reserves that is intended for further production and generates income. From the point of view of D. Ricardo, “capital is accumulated labor or everything that is involved in production” [32].

Labor power is usually understood as a person’s ability to work, i.e. the totality of physical and intellectual data that can be used in production. In practice, the labor force is characterized, as a rule, by indicators of health, education and professionalism. Labor power, according to K. Marx, in political economy is understood as the totality of physical and spiritual abilities that a person possesses and which he uses whenever he produces any use value. Money becomes capital when it is the last cycle in the money-commodity-money chain, and by its purpose it represents accumulation.

However, an analysis of the definitions of labor power and everyday production life shows that this is not only the ability to work, but also the real strength contained in a person, the available supply of his muscular, nervous, and mental energy. Therefore, "capital" is "something worthwhile, not always tangible, but creating an ever-increasing added value to the basic production process or thing." In relation to intellectual capital, that part of the intellectual labor in the organization that is involved in the production process and generates surplus income can be applied.

The word "intellect" comes from the Latin *intellectus* - understanding, knowledge" and means: 1) the general ability to know and solve problems, which determines the success of any activity and underlies other abilities; 2) the system of all individual cognitive abilities: perception, memory, representation, thinking, imagination; 3) the ability to solve problems.

Synthesizing the concepts of "intellect" and "capital" results in "intellectual capital" as a general ability to learn and solve problems, a system of all cognitive abilities of an individual (s) and an organization (as a separate independent unit) as a whole, which determines the success of any activity and creating surplus value, which in itself has no value. Before the emergence of the term "intellectual capital" in the economic literature, there was another concept - "human capital".

In its modern form, the concept of human capital was formulated by Nobel laureates in economics in the late 1950s and early 1960s. within the framework of the Chicago school: T.V. Schultz, who published the work "Investing in Human Capital" in 1961, and in the works of G. Becker, devoted to the same problems. In this opinion, a person in an economic sense is compared with material capital used in production, while education is considered as a form of investment in human capital [61]. According to G. Becker, the scope of analysis of this category expands and goes beyond

microeconomics, where considering the totality of human abilities (innate or acquired in the process of continuous education), which enables their bearer to receive a higher income. It should be noted that G. Becker was the first to study the intellectual potential of society, considering investments in human capital as one of the most profitable forms of investment. It became a result increases production efficiency and stimulates the economy to grow [5].

Based on the studied material [38; 46; 49], it was revealed that there is much in common between physical and human capitals. All types of capital arise only when material assets and resources are invested in them, they can accumulate and are subject to obsolescence, bring income to their owner and require maintenance costs.

Table 2.

Comparative characteristics of the physical, human and intellectual capital

physical (tangible) capital	human capital	intellectual capital
a result of the investing material resources and knowledge in the production of goods and services	arises as a result of investing material resources in education and the standard of people's living	a result of investing material resources and knowledge in the production of goods and services
brings income to the owner	brings income and a higher standard of living to the owner	brings income to the owner and increases the value
monetarily possible	difficult to measure in financial terms	

subject to depreciation	subject to no depreciation	
can be accepted as collateral	cannot be accepted as collateral	
amortization		
has the ability to accumulate		
participates in final products production		
physical	non-physical	
the result of past efforts	focused on future results	
financial assessment	financial and non-financial assessment	
owned by the enterprise	partially owned by the enterprise	
use by only one subject	possible use by different entities	possible use by several subjects simultaneously
can exist separately from the enterprise		cannot exist separately from the enterprise

In 1990s it was initiated the idea of learning organization as a movement in organizational behavior. It was based on the recognition of the value of knowledge for the growth of competitive advantages; organizations that are able to learn constantly expand the possibilities of realizing their goals. These are organizations that harness people's commitment and ability to learn at all levels of management. Organizational training is based on the organization's adaptation to changing conditions and problematic environmental situations by obtaining and processing information

necessary to develop and make optimal decisions. Organizational learning is primarily a dynamic process during which an organization receives new information that allows it to more quickly and effectively adapt to changes in the external and internal environment. [3; 63].

By the early 2000s, there were made attempts of both theoretical research and practical business to specify the concept of intellectual capital: to give it a precise formulation and characterize the structure in order to measure its impact on the enterprise development. There was held an active study of methods for managing and assessing intellectual capital, as well as determining its role in the economies on the level of countries, regions and enterprises. It should be noted that even today there is no precise definition of this concept, and all kinds of formulations are being developed on the basis of related concepts "capital", "intangible assets", "human capital", "intellectual potential", "intellectual property", "enterprise assets", "creative abilities", etc. and often depend on the specifics of the activities of the organization on the basis of which the research is carried out [50; 55; 70; 75; 22; 27; 63].

Among possible causes that account for such state of things there may be the fact that interaction of intellectual capital with other intangible forms of capital, namely social and cultural capital, generates synergistic effects. Such relationship was first considered by the French sociologist P. Bourdieu, who put forward a hypothesis about their economic conversion into economic capital. He drew attention to the economic importance of social connections that can serve to obtain benefits and put forward the hypothesis that "social capital is the totality of real or potential resources associated with the possession of a stable network of more or less institutionalized relationships of mutual recognition - in other words, with group membership" [11, 242.].

Social capital resources imply social relations, their networks that facilitate the actions of individuals through forming mutual trust, defining mutual obligations and expectations, establishing social norms and relationship. All this causes increasing importance of information for social capital. The latter consists of knowledge, skills, and the ability of people to create a certain community with each other. J. Coleman studied the role of social capital in the production of human capital. He distinguishes forms of capital according to the degree of tangibility: physical, human and social capital. [20, 92]

Social capital promotes a person's involvement in solving complex issues of the company's innovative activities, minimizes opportunistic behavior and hiding one's own know-how that could be used by other team members. Thus, high-quality social capital contributes to increasing the efficiency of the transfer of knowledge and intellectual property, the accumulation and development of intellectual capital [33].

Further efforts in conceptualizing the phenomenon of intellectual capital resulted in introducing the term "knowledge management". It was first used in 1986 in a speech by American artificial intelligence specialist Carl Wiig at a UN conference. Knowledge management involves creating, using, sharing and managing an organization's information. It is an interdisciplinary approach to achieving organizational goals by providing everyone with access to the right knowledge [75; 24].

One of the founding fathers of the knowledge management, Swede Karl Eric Sveiby, was the first to draw the attention to the value of the company's "intangible assets": the brand, its reputation, employee competencies, etc. In 1986, he published the results of his research in the book "The Invisible Balance Sheet", introducing the concept of "intellectual capital" into widespread use. According to Sveiby, intellectual capital includes everything

an organization knows. These could be ideas, different types of knowledge, innovations [64]. The main point, however, is that this is knowledge that an organization can turn into profit. Then many companies began to implement knowledge management programs based on a fundamentally idea that to be a success means to manage intangible capitals (WM, Data, Celemi, Scandia AFS). [54; 57].

The Scandia method was developed by L. Edvinson as a toolkit that allows to identify and increase intellectual capital of the organization. "Navigator Scandia" shows how a company's human capital creates its financial value. Typically, this model is used for business planning, offering general perspectives based on the past (financial indicators), present (customers, processes, human factor) and future (renewal and development) of the company.

"Navigator Scandia" allows a company to present its goals in the form of specific factors, measure them at the level of individual employees, groups, areas and on corporate level, and also examine the extent to which each of the success-determining factors is being implemented at each level: finance; relationships with clients; internal business processes; personnel training and development. Edvinsson believed that a company's capital consists of only two components: financial and intellectual capital. And if financial capital is disclosed in the annual report intellectual capital is formed by "hidden values" and therefore its assessment is much more difficult [28].

The Scandium Navigator model focuses on five aspects of the company's activities:

- financial aspect: in the company's balance sheet income statement with detailed indicators of the company's past performance;
- consumer aspect: all processes related to the company's consumers;

- process aspect: the company's processes to provide its activities and increase efficiency;

- aspect of renewal and development: research, development, innovation, invention and creativity necessary for the company's future successful functioning;

- human capital is the total skills and knowledge of the company employees, their aspiration for innovation and ability to operate.

Digital economy originates from networked intelligence, which can be related back to the 1990s. The development of the digital economy is viewed as the main driver of globalization. The innovation-driven effects of digital economy on total factor productivity stipulate ten technological shifts that are supposed to accompany the efficient development of the “new economy”. Implementing broadband is of peculiar importance here. The same refers to internet access, combining various data (audio, video, text) into multimedia, the transition from proprietary to open source software, and the emergence of various aspects of virtual reality and artificial intelligence [67;68]. In the 21st century there was launched the Blockchain Research Institute to help realize the new perspectives and define strategic implications of blockchain technology as well as produce practical insights to contribute global blockchain knowledge.

Identifying today's “new economy” as information one conditions the necessity to spot the attributes that distinguish it from the conventional one. Among the key index there are: fundamental knowledge as the core of all economic processes; digital, not analog modus; virtual (for example, shadow ballot boxes) offices; work via the Internet; elimination of intermediaries due to digital networks; leading economic sectors – computer technology, telecommunications, software production provision; innovation is an ongoing process; unification of production and consumption; urgency – the

basic principle of “just in time” work; globalization through transnational corporations [41; 52; 58].

Information capital is a concept which asserts that information has intrinsic value which can be shared and leveraged within and between organizations. Information capital connotes that sharing information is a means of sharing power, supporting personnel, and optimizing working processes [74]. Information capital is the pieces of information which enables the exchange of knowledge capital [42].

Information capital is one of the socio-economic forms of capital, embodied in information as a capital product, which is not available in ready-made form in nature and is created through human activity. Then it is accumulated, both in quantitative and qualitative terms, requiring for its essence introduction of new information and knowledge and simultaneously serves as their source. Its goal involves qualitative improvement of production methods and the means of production themselves. At the same time, it is used to create new, previously unused means of production, capable of self-expansion, accumulation and other properties of capital, gradually self-renewing, moving into a new qualitative state.

Information, like labor and capital, creates wealth. The most important properties of information capital include the following:

- acting as a certain set of means of production, information capital is an object of economic relations;
- personifying in the information carrier, information capital acquires the properties of a subject of economic relations;
- determining certain types of production activities, information capital contains technical, economic, organizational, technological and managerial content;

– taking part in the creation of final goods, information capital takes the form of expenditures and results of the production process;

– taking the form of production relations, information capital acquires a specific economic content [41; 10].

The above-mentioned basic properties of information capital determine its additional properties, among which one can note the presence of an accumulation effect that occurs after a certain time period; relatively lower mobility compared to other forms of capital; the need for continuous improvement of the quality content. Thus information capital is a fairly specific economic category that has characteristics that are increasingly beginning to acquire their essential manifestation in the conditions of information acquiring the role of one of the most important production factors.

Prior research acknowledges that intellectual capital components benefit general organizational setting. This problem was first seriously scrutinized in the works by Yu-Shan Chen in 2008 who introduced the concept of "green" intellectual capital. In his opinion this part of the company's intellectual capital means to take measures to protect the ecology and the environment. The author postulates the assertion that firms should develop and cultivate green intellectual capital, as this can bring significant competitive advantages [16; 17; 30].

Recent resultant business model innovations have fundamentally altered consumers' expectations and behaviors. Lightning-fast technological development and increase in the scale of production goes in line with the current trend of growing environmental consciousness among the population. No less significant is strengthening of international environmental standards and requirements that have a significant impact on

world production and the problems of ecology and environmental protection. [16; 17].

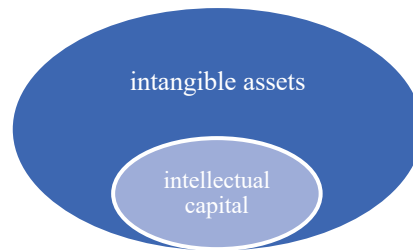


Fig. 2. Intellectual capital in a set of intangible assets (T. Stewart, OECD)

The impact on environmental performance accounts for the awareness of corporations to promote assessment project and develop the right strategy in the current situation. Companies most often try to avoid additional costs for protecting measures implementing because they think that this will not only not bring them any economic benefits, but will hinder their future development. However, under such circumstances, organizations have initiated new capabilities, for example, advanced management systems, eco-innovations, and the integration of stakeholders' demands, to pave the way for environmentally sustainable economic practices [30; 4; 16].

The essence of intangible assets in a wide variety of literature and regulations is considered from different aspects. The findings of the studies offer new insights into the issue and develop a large number of approaches and interpretations of the essence and structure of intangible assets. Various terms are used to refer to intangible assets with a view to identify the recent developed concept from previous ones. Here arises the question: how to account for the fact that in the 1990s a new term – “intellectual capital” – emerged and began to be used in line with “intangible assets” despite their apparent synonymy?

The existing environmental accounting literature suggests no exhaustive answer to this question. Tom Stewart, one of the first to study this issue, gave the following definition of intellectual capital: “intellectual capital is accumulated useful knowledge,” “intellectual material that is formed, assigned to a company and used to produce more valuable property. The mind becomes property when, under the influence of the freely acting power of the brain, something useful is created that has a certain form: a list of information, a database, a description of a process, etc.”

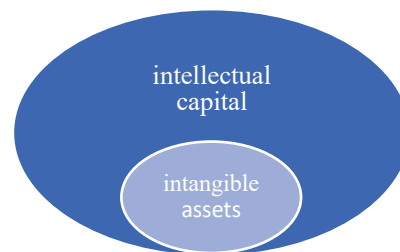


Fig. 3. Intellectual capital in a broad sense (A L. Edvinsson)

This definition emphasizes intellectual origin: intellectual capital is considered as the result of the work of thought, the result of knowledge. According to Stewart, intellectual capital is knowledge embodied in a more tangible form than thought.

The author posits that intangible assets have a certain value for the company, although they have a different form of presentation compared to physical objects. Besides some of the intangible assets were recognized many years ago - patents, copyrights and trademarks. However, few companies have attempted to put a monetary value on intangible assets [64, 67].

However, if tackle the question from the other side with a view that intangible assets are created not only by intellectual (mental) efforts

identified as intellectual capital. Moreover, there such are intangible assets as improvements to leased property, organizational expenses, etc. This approach is supported by the opinion of the well-known Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) that initiated and performed a number of large-scale studies, as well as a conference on intellectual capital.

Supporters of this interpretation of intellectual capital consider it most practical and workable: “intellectual capital is the economic value of two categories of intangible property of a company: organizational (structural) capital and human capital” [53]. The core of each component is clarified by the following examples: structural capital includes proprietary software systems, organization of distribution and network work, sales and supply channels. Human capital includes human resources within the organization (i.e., personnel resources) as well as the organization's external human resources (i.e., customer and supplier resources).

This approach deserves special attention, because here intellectual capital is considered as a part, and not a synonym for intangible assets (“intangible property”). It is worth recalling that previously the distinction between intangible assets and intellectual capital was not clearly defined. There are things of an intangible nature that are not a logical part of the company's intellectual capital. For example, R. Petty and J. Guthrie pass off the reputation of a company as such a thing, which can become “a by-product (result) of the wise use of the firm’s intellectual capital, but is not part of its intellectual capital. [53].

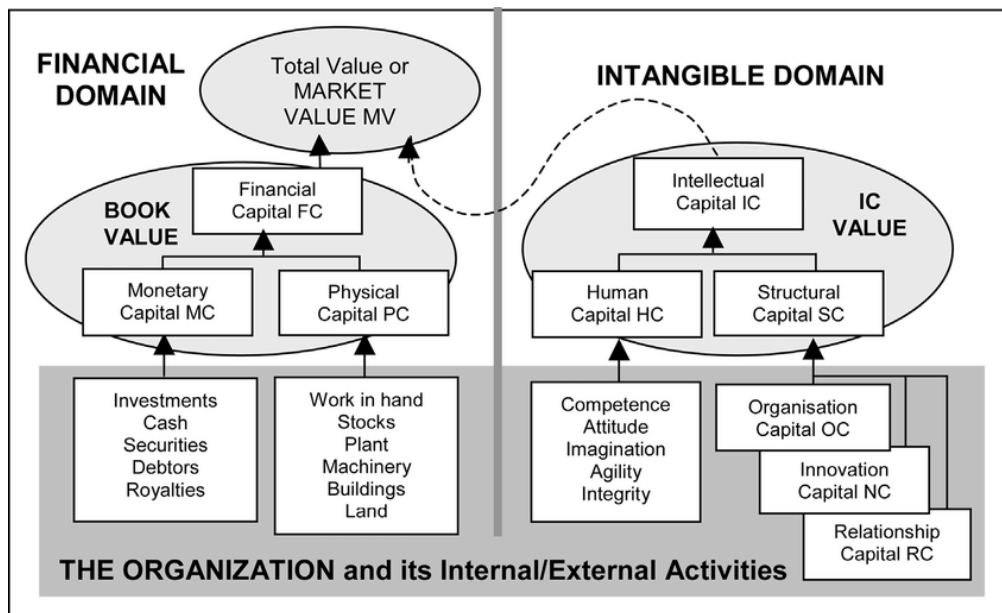


Fig. 4. Typical IC framework (Philip K. McPherson, Stephen Pike)

The opposite view of intellectual capital posits the concept “broader than the more familiar concepts of intellectual property and intangible assets” [64]. It must be emphasized that the concept of intellectual capital is not enshrined in any legislative act anywhere in the world, which allows researchers to express the most unexpected points of view without regard to legal restrictions. The idea has become widespread that research on intellectual capital is now at a very early stage, and accordingly, the absence of legislative restrictions, on the one hand, is useful for continuing research, and on the other hand, it is understandable, since there is no single approach. concepts need to be standardized.

Intellectual capital analysis from the perspective of global changes in the world economy, “knowledge economy” emergence and “knowledge management” in high-tech and knowledge-intensive companies often leads to the conclusion that the concepts of intellectual capital and intangible assets are fundamentally identical. The approach of L. Edvinsson, a world's leading experts on intellectual capital, is eloquent. He notes that the new

sphere of value creation in the “new economy” is "the so-called intangible sphere, or the sphere of intellectual capital" [27].

This approach is well illustrated by F. McPherson and S. Pike [47], who provide a diagram of the typical, in their opinion, presentation of intellectual capital in the literature (Fig. 4).

Indeed, this opinion can be considered typical of intellectual capital researchers who are not accountants or appraisers. In support, here is the definition of E. Brooking, a popular author on intellectual capital: “Intellectual capital is a term for intangible assets, without which a company cannot now exist.” E. Brooking's formula almost completely coincides with the diagram in Fig. 5: an organization is the sum of the book value of tangible (physical) and monetary assets and the intangible component

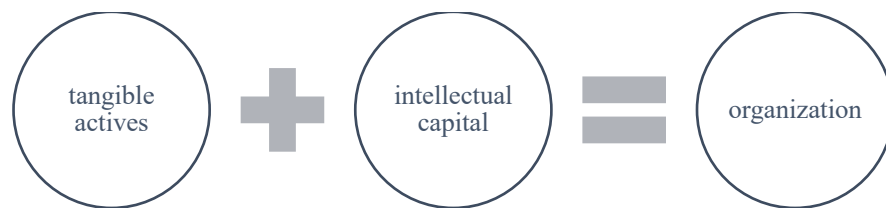


Fig. 5 The original concept of intellectual capital (E. Brooking)

E. Brooking summarizes the essence of the term, denoting it “intangible assets, without which a company cannot exist. Expanding the concept of intellectual capital to the level of the entire set of intangible assets may be viewed as partially unjustified because the concept of intellectual capital itself becomes unnecessary if there is a more familiar term “intangible assets”.

Intellectual capital is becoming the main factor determining the place of the state in the global system. Therefore, the scientific community pays close attention to the consideration of the concept and content of intellectual capital, which was updated at the information stage of economic development. In its most general form, intellectual capital is a set of

knowledge, information resources, intellectual assets, information and communication technologies, competencies, culture and motivation of personnel used in the management process to obtain added value and ensuring the competitive and social advantages of the organization.

This concept includes not only an economic, but also a social and managerial orientation, which makes it possible to analyze intellectual capital not only as an economic, but also as a social phenomenon, interconnected with other categories of the subject area, and to determine its managerial impact. on all aspects of public life, open up a direction for further research in this direction.

In general, intellectual capital should be considered at the individual, government and corporate levels. Individual intellectual capital is the totality of an employee's individual abilities. It is inseparable from the personality of a specialist, an innovator, and is embodied in objects of productively used intellectual property and copyright.

The intellectual capital of the state is embodied in the stock and flow of knowledge, creative abilities of employees, experience in solving innovative problems at various levels of the management apparatus, correctly chosen investment planning strategy, culture and motivation of mental work, used productively and increasing income of the individual, firm and society.

The intellectual capital of a corporation acts as an interconnected system of individual intellectual capital of personnel included in organizational, activity and information and communication channels that ensure the fulfillment of corporate goals and objectives, obtaining added value and competitive advantages in the market. Organization intellectual capital includes specific intangible assets used to provide and maintain competitive advantages. Its bearers are professionally trained competent

experts who have knowledge, experience, skills, relationships and connections, creative abilities, ready for the constant perception of knowledge necessary for production activities and self-improvement.

The main function of corporate intellectual capital is to provide technological and organizational advantages over competitors, create conditions for accelerating the growth of mass profits through the formation and implementation of knowledge, technologies and systems that ensure its effective economic activity.

Intellectual Capital Disclosure: Structural Dimension

Intangible capitals in knowledge based economy are becoming important resources that ensure the socio-economic development of a business organization. At present intellectual capital becomes a decisive factor in the high competitiveness of enterprises. Highly qualified human resources in conditions of continuous learning are interested in the results of their activities. They acquire competence to adapt to changes in the external and internal environment in the process of accumulating and updating knowledge by means of improving professional skills aimed at the formation and development of the enterprise intellectual capital. More and more enterprises are experiencing the need to develop an effective system for the formation of intellectual capital.

Intellectual capital conceptualization confirms its complex and diverse nature and accounts for versatile vectoring in tackling different aspects of the phenomenon under discussion. Some of areas of intellectual capital research are presented below [25; 64; 65; 75].

1. Study and analysis of the enterprise intellectual capital. Basically, works that consider the problems of intellectual capital analyze it at the enterprise level (micro level), which is due to the relevance for practitioners

and academic economists as far as the problems of definition and assessment of intellectual capital and its impact on the enterprises profit and successful performance.

Using intellectual capital, especially in new sectors of the world economy, associated with the use of knowledge, intellect, and human creative abilities is supposed to determine the real value of the enterprise. The difficulty is that the value of an enterprise does not reflect such an important non-calculated, intangible asset as the cost of a unique workforce. Intellectual capital is born from a resource that the enterprise does not own (personnel). While providing competitive advantages to an enterprise, personnel are not its assets.

2. Research on intellectual capital at the country level. So far, such studies are rare. They concentrate on problems of labor force reproduction and education and thus relating to a country's human capital. Intellectual capital at the macro level is of little interest to economists since the structure of the country's intellectual capital is not yet clear.

The task of this kind of definition is very difficult, not only quantitatively, but also conceptually. But in the future, these studies will be in demand for developing economic policies in countries with advanced levels of economic development. The practical relevance of the concept of "intellectual capital" in the last decade has determined its further development.

The literature review shows that researchers keep on arguing about the nature of intellectual capital and fail to arrive at a common opinion in spite of numerous efforts to define the essence of the phenomenon. Some of them perceive intellectual capital as a separate concept or a synonym for intangible assets and goodwill. Some - understand intellectual capital as only knowledge and information, that is, only intellectual acts, while others

equate it with all the intangible assets of an organization that cannot be valued in monetary terms and are separated from the enterprise.

Organization's intellectual capital as its main competitive advantage, goodwill and intangible assets are considered from two positions: narrow and broad: from the position of accounting and from the position of management, identifying them with intellectual capital [12; 27; 36; 50].

Another disputable issue is relative to the structure of intellectual capital. Much debate surrounds the intellectual capital attribute accounts for the necessity to consider various approaches to intellectual capital structure expertizing. Intellectual capital is a set of knowledge, skills, production experience of employees, intangible assets, expressed in intangible form and only partially owned by the enterprise. The higher the intellectual capital in the organization employees, the more their labor opportunities, return to work, productivity and quality of work.

This type of capital is of a dual structure (nature): on the one hand, it represents the individual qualities of a person (education, professional experience, creative activity, etc.), on the other hand, it is the direct result of intellectual activity properties (patents, licenses, trademarks, etc.) separate from the author.

According to the structure of intellectual capital proposed by E. Brooking, it is divided into four elements: market assets, human assets, intellectual property and infrastructure assets. By market assets this author understands the organization intangible assets in view of their market importance (for example, the company's brand). Human assets are understood as the experience, skills and knowledge of all the organization's personnel. Intellectual property is an organization's copyright, patents, licenses, etc. Infrastructure assets are all those assets with the help of which management of the organization, communication between employees and

departments is carried out; this asset also includes corporate culture and databases.

The structure of intellectual capital, identified by T. Stewart, consists of three elements: human, structural and consumer (relational) capital. Human and structural capital correspond to human and structural acts proposed by E. Brooking, and consumer capital represents the relationship between the organization, consumers, suppliers, creditors, and owners [64; 12].

Most researchers consider intellectual capital as an interaction of three elements, calling its components differently: human capital (personal skills); structural capital (organizational, internal); client capital (relative, external, external structure, relational resources, social capital), etc. But, despite the fact that researchers give different names to the elements of intellectual capital, the purpose of these elements remains unchanged.

There are also classifications that consider the composition of intellectual capital in the form of four elements; the fourth element in these compositions is allocated from structural or market capital (network capital, intellectual assets, etc.). But in any of the classifications human capital (human assets, human resources) is present - the main component of intellectual capital. After all, "the only irreplaceable capital of an organization is the knowledge and skills of its employees" [13].

Thus, one of the most commonly recognized approaches to the structure of an enterprise's intellectual capital today identifies three elements:

- human capital - inclinations, abilities, knowledge, skills, skills of enterprise personnel;

- social capital – the stock and movement of knowledge, information and communication connections in the enterprise;

- organizational or structural capital is institutionalized knowledge owned by an enterprise.

This theory justifies the following: individual people bring and use knowledge (human capital). This knowledge is expanded through the communication links of the enterprise (social capital), resulting in institutionalized knowledge owned by the enterprise (organizational capital).

It is obvious that knowledge, skills, and abilities determine the value of human resources for an enterprise. But the success of an enterprise is influenced by the effectiveness of the application of knowledge, abilities, and skills of personnel. Knowledge and abilities should be developed and exchanged (knowledge management) to form organizational capital. To emphasize the importance of organizational capital, R. Daft states that people come and go, but organizations always retain knowledge. Or, as Fitzeng more figuratively puts it, organizational capital (knowledge) remains when the employee quits, but human capital is the intellectual asset that goes home with the employee every evening [34; 35].

Company management needs to focus on the human capital development. The formation and development of human capital should be a deliberate process for enterprises, managed by the company's management. This process aims to produce results that can be measured, and therefore it begins with an assessment of what qualities need to be developed in employees. The main element of this assessment is the relevance of people's knowledge and abilities to the changing and thereby influencing behavior of their work conditions. People need to develop and maintain the ability to cope with the challenges and uncertainty that come with work.

Thus the practical significance of the theory of intellectual capital consists in the following:

1. Human capital - issues of attracting, retaining, developing and rewarding people to create and retain a qualified, dedicated and highly motivated workforce.

2. Social capital – issues related to the construction and development of organizations that enhance the processes of development, mastery and dissemination of knowledge.

3. Organizational capital – issues related to knowledge management. The theory of organizational or structural capital underlies the practice of knowledge management. Organizational capital is created by people (human capital), but it is also the result of interactions associated with social capital. It belongs to the company and can be developed through the process of knowledge management, the purpose of which is to acquire and record both explicit and unwritten knowledge.

Based on the above mentioned the following structure of the organization's intellectual capital can be revealed (Fig. 6).

There can be distinguished three main elements of intellectual capital: personnel capital, intellectual property and market capital. In turn, personnel capital is a combination of human capital, structural capital, innovation capital, and corporate capital. Intellectual property is divided into objects of copyright, objects of industrial law and closed information. Market capital expresses the perception of the organization among its clients, partners, as well as the employees of this company. Let's consider all these elements in more detail.

Personnel capital is the totality of all skills, abilities, competence and intellectual potential of the organization's employees. Personnel capital consists of human, structural and corporate capital.

Human capital is not only the highly professional personnel of the enterprise, but also knowledge, experience, skills, education, professional

qualities, qualification of employees. This part of the intellectual capital cannot be sold or leased.

Human capital is the basis of intellectual capital, which creates the other elements of intellectual capital. After all, only creative work (both team and individual) creates the intellectual property of the enterprise. Human capital is not reflected in the accounting balance sheet of the enterprise, as it does not belong to the enterprise. Human capital is an important element of intellectual property management, because it is a source of ideas for the creation, development and acquisition of intellectual property objects. In other words, human capital is a set of human abilities that enable their carrier to earn income. It is this property that refers human capital to other types of capital, but at the same time, its basis is made up of innate human qualities.

Structural capital is the ability to manage the entire organizational structure, adapt to changing conditions and the ability to extract economic benefits from knowledge. This is all that contributes to the creative activity of employees, the accumulation of knowledge, the enrichment of experience and the improvement of professional skills; everything that remains at the company after the departure of personnel (human capital) goes home (research laboratories, equipment, databases, etc.). That is, knowledge that remains within the organization.

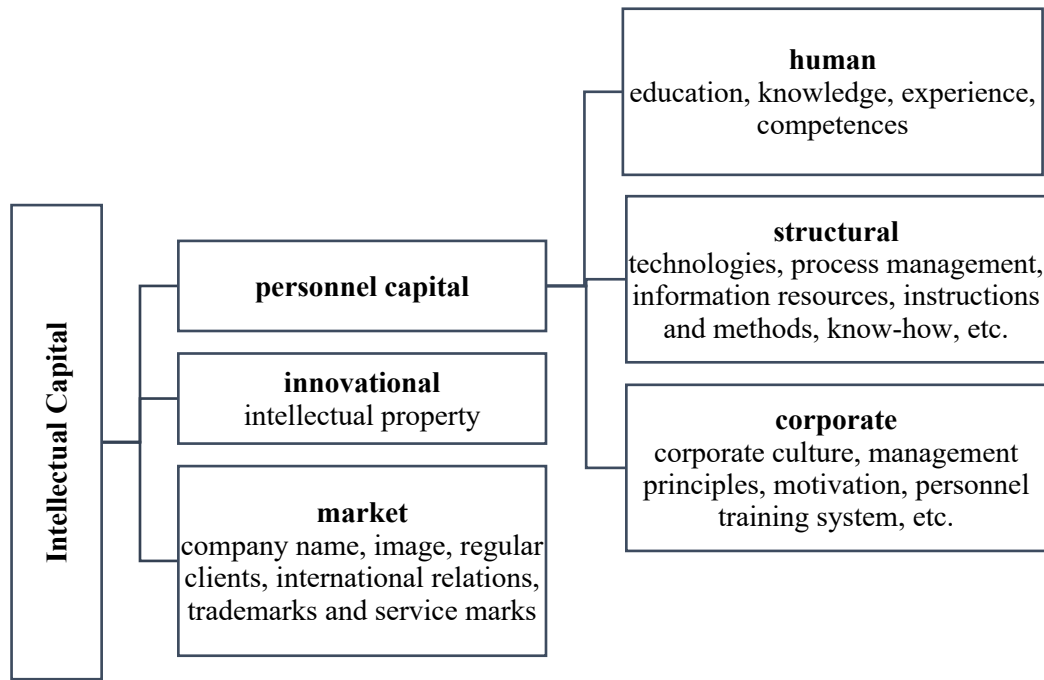


Fig. 6. Structure of intellectual capital

Corporate capital is a collection of recourses that a corporation may use to fund its functions. In the context of this kind of capital, the number of these assets that a corporation may utilize to finance projects is, obviously, far longer than it would be for a person. The number of shares, debt instruments supplied by the business, and earnings are all examples of this kind of capital. The corporation's management needs to make crucial judgments about the proportional levels of debt and equity to keep while determining and maintaining their financial performance [43].

It also consists of the organizational (corporate) culture, the personnel training system and management of the organization: the motivation system and principles of organization management. Corporate culture is a system of interests, principles and values of the organization, shared by its employees and allowing the entire organization to move in one direction.

Innovation capital - the ability of the organization to create and implement innovations, to improve the intellectual potential of employees; these are all the rights of the organization protected by law. Innovation capital includes all intellectual property of the organization: both not yet

tangible and already acquired its material form and legal protection (patents and licenses); the entire research base of the organization, its innovation policy.

Market (client, relational) capital represents the image of the organization, opinions of regular clients and partners, trademarks and service marks, international relations and contracts, etc. That is, everything that can contribute to the effective promotion of the product to the market, its subsequent realization and competitiveness of the organization; in other words, the organization's ability to extract economic benefits from resources related to the organization's external relations.

In general, intellectual capital is not about multitudinous components, but their interaction, which makes it possible to evaluate intellectual capital from different positions: from the point of view of the company's work (through personnel capital); its market value (due to intellectual property); competitive ability (through market capital). Without all these components, intellectual capital cannot exist, just like the enterprise itself.

Table 3.

The approaches to the role of intellectual capital in the organization

Approach	Researchers	Basic Idea	Pros	Cons
Economic theory	Galbraith Nonaka	intellectual capital as a set of information, knowledge, skill, skills and	contributed to the transition from an abstract concept to a more applied	all definitions of these authors are considered in the form of concrete

		professional experience and personnel of the organization	understandi ng of knowledge and information and giving them, and correspondi ngly intellectual capital, economic value	examples, and not with the help of mathematical logic
Balanc ed	Stuart Sveiby Edvinson Prusak	intelle ctual capital from an accounting position and consider that intellectual capital is the excess of the market value of the organization over the balance	allows to quickly calculate the value of the organization' s intangible assets	the market value of an organizatio n is influenced by many factors

		sheet value of its assets		
Resour ceful	g Brookin	intelle tual capital as a key resource without which the organization cannot exist and develop	intellec tual capital becomes the main resource of the organization, which ensures the competitive advantage of this organization in the market	probl ems in compariso n and assessment of intellectual capitals of different organizatio ns

There are several approaches that consider the role of intellectual capital in the organization: economic-theoretical, balance and resource. Their difference is connected with the evolution of the theory of intellectual capital, as they all arose at different times: yes, the economic theory shows the emergence of the concept of "intellectual capital"; the balance sheet already presupposes its assessment, and the resource one represents the intellectual capital as the main resource of the organization, without which it cannot exist.

Given to a significant place of intellectual capital among other factors of production it requires a special management approach. Management activities have a decisive impact on the development of intellectual capital and on the efficiency of the company as a whole. The development of

intellectual capital should be a deliberate process managed by company management.

Knowledge, ability and information are brought together through management. From this point of view, it is proposed to introduce the concept of managerial capital into scientific circulation and include it in the structure of the intellectual capital of an enterprise. Managerial capital can be defined as a set of managerial abilities, knowledge, skills, experience, management decisions (results of managerial work), which makes it possible to earn income. Managerial capital is represented by the company's managers. Managerial capital is one of the most promising and important components of the intellectual capital of an enterprise.

Investments in its development are increasingly productive. One of the most widely-known and influential thinkers on management, whose work continues to be used by managers worldwide, Peter Drucker emphasized that it is management that creates economic and social development being its result in fact. "...wherever we have invested only economic factors of production, we have not achieved development. In the few cases where we have been able to generate management energy, we have generated rapid development. Development, in other words, is a matter of human energy rather than economic wealth. Generating human energy and giving it direction is the task of management" [25].

Proceeding from the above, it is possible to assume that alongside with human, organizational, social capital managerial capital is among the main components of an organization's intellectual capital.

Thus, there was introduced a new component of the enterprise intellectual capital - managerial capital. All components of intellectual capital are in dialectical unity and in circulation. That is, human and managerial capital form social and organizational capital, which, in turn,

forms the intellectual capital of the enterprise. If human capital is updated and improved (new employees are hired, their professionalism increases, etc.), then the intellectual, organizational and social capital of the enterprise is developed. The latter contributes to the development of human and managerial capital; thanks to the improvement of communication channels, methods of sharing experience, knowledge, and training during the life cycle of an enterprise, its intellectual capital is formed and developed. Thus, the most important component of intellectual capital is management capital, thanks to which its other components are formed and developed. At its core, intellectual capital is institutionalized knowledge that can generate a synergistic effect that an enterprise can use.

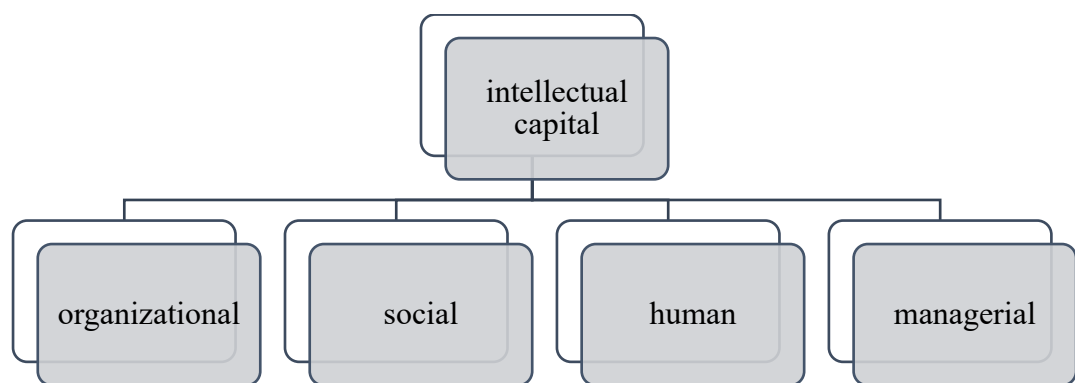


Fig. 7. Organization 's Intellectual Capital Structure

Management is the main factor in the development of modern society, as a phenomenon that arose in response to disorganizing changes in society, where not a single problem is solved outside of managerial influence. Managers constitute not only the intellectual and managerial capital of an enterprise, but also the real driving force for the development of the economy and society, which can be considered the most significant capital of any society.

After all, according to T. Stewart: "... the main thing in intellectual capital is that it is not created from individual "pieces" (elements) of intellectual capital, but is created as a result of their interaction" [64].

Thus for a clearer understanding of the intellectual capital structure, it is necessary to define its main elements. However, it is necessary to understand that the structure of intellectual capital can be different for each organization, which leads to a variety of classifications of intellectual capital.

The world economy and national economic systems have entered a period of large-scale and continuous innovation, designed to ensure a significant increase in the level and quality of life of people, as well as create the foundations for sustainable economic growth. At the same time, the expanded reproduction of innovations objectively determines the need to develop the creative potential of modern organizations, within which new ideas are generated, knowledge is produced and disseminated, and new products are created. In the economy of the third millennium, the competitiveness of enterprises is becoming more and more clearly visible and associated not only with the quality of final goods and services, but also with the quality of corporate intellectual capital that ensures the creation of the required products.

Prior to providing the analysis of intellectual capital models it is expedient to focus on some intellectual capital-related issues. Human, organizational and consumer capital are based on different types and forms of knowledge [77]: formalized and informal; explicit and implicit knowledge. Their classification is schematically presented below.

This section highlights the mainstream of the current research in the intellectual capital field as far as management model framework is concerned. Diverse literary studies of intellectual capital components and

the previous research on knowledge management makes a basis of the survey [51; 9;10; 26; 66; 14; 22; 34; 44; 48; 53].

The analysis of the prior data provides a better conceptual comprehension and enables to identify a trend for using the models suggesting management actions that help enhance the value of intellectual capital to improve competitive advantage and create wealth.

Table. 4

Types of Organizational Knowledge

Knowledge	Attributes	Example
Formalized	<p>Knowledge is formalized when it is precisely recorded in some form.</p> <p>Japanese knowledge management model by I. Nonaka and H. Takeuchi: formalized knowledge can be easily stored and distributed.</p>	Text, image, graph, table.
Informal	<p>Sources of informal knowledge are company employees, clients, suppliers, representatives of science and industry.</p> <p>Individual and corporate memory, which records knowledge and experience, is an accessible source of knowledge that can</p>	Oral transfer of knowledge, as well as about leaders' and employees' behavior, motivation and rewards system.

	<p>be transferred and recorded on various media.</p> <p>Must be transferred to the formalized area as quickly as possible, otherwise it may be lost.</p>	
Explicit	<p>Explicit knowledge is precisely defined, and its details can be reproduced and stored.</p>	<p>Organizational documents in the form of messages, letters, articles, directories, patents, drawings, software.</p>
Implicit	<p>Implicit knowledge is difficult to define and is not easy to accurately identify. It is transmitted through direct contact through special procedures for extracting knowledge. Not clearly formulated, based on individual experience, difficult to reproduce and accumulate.</p>	<p>Individual employee experience, memory, moral values and attitudes, stereotypes and prejudices, corporate culture, social and political norms.</p>

The Japanese model of knowledge management is the result of research by Japanese scientists I. Nonaka and H. Takeuchi who developed the “knowledge spiral” model in the early 1990s. The basis of the above-mentioned concept of knowledge management is the distinction between two categories of knowledge: explicit and implicit (“tacit”), or informal and formalized knowledge. Japanese managers consider tacit knowledge to be

the most important type of knowledge. If this knowledge is to be used more widely and not just by those who have it, there must be ways in which the organization communicates and shares it [50].

According to the Japanese approach, this is the transformation of tacit knowledge into a form that can be perceived by other members of the organization. It is the process of knowledge creation in the organization.

This innovative and forward-looking approach to knowledge management is based on the following principles:

- knowledge is not only considered as a set of data and information that can be collected in computer databases. it also includes values, emotions, hunches;
- knowledge management in a company should also include knowledge creation;
- everyone in the organization participates in knowledge creation;
- middle managers occupy a special place in the knowledge creation process.

The authors of the model of creating organizational knowledge through the interaction of informal and formalized knowledge included in the concept of “knowledge transformation” various social processes carried out during interaction between people. Four methods of such “transformation” were identified: socialization, externalization, combination, internalization. These methods represent various types of interaction between formalized and informal knowledge (Fig. 8).

According to the Japanese knowledge management model knowledge management in itself is not of prior importance if compared with value creation that is superior beyond dispute. But it is not managed and thus it is relevant so that employees were notified of certain problems in an appropriate manner, and knowledge will be created on its own, without

additional intervention. Complex problems must be highlighted, adapted while efforts - mobilized for their solution. Appropriate problem-solving and decision-making processes are supposed to draw employees on their expertise. Consequently, organizational knowledge is created.

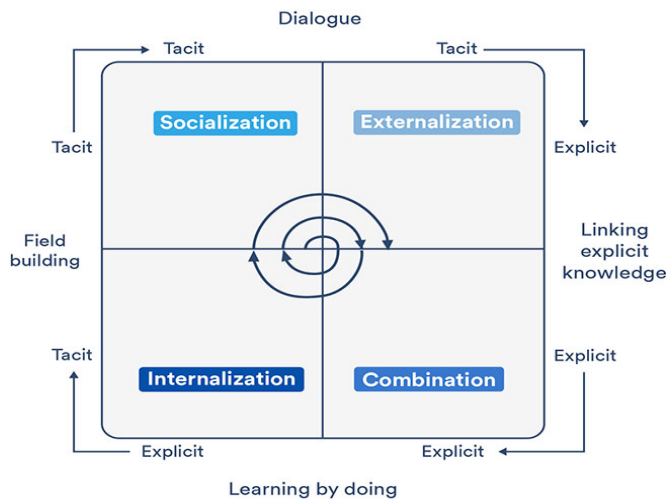


Fig. 8. The spiral of knowledge (I. Nonaka and H. Takeuchi)

This approach evoked a completely new view of the organization - not as a machine where information processes take place, but as a living organism. More important than processing objective data is the employees' awareness of the company's goals, about the environment it wants to operate in, and as a result - what must be done to realize that vision. Knowledge is created not only by a group of people specifically assigned to a given function, but also by each organization employee.

The studies of I. Nonaka and H. Takeuchi were not limited to identifying and characterizing the mentioned processes. They also proposed a methodology for implementing their concept in life, a new type of organizational structure - a hypertext organization, new types of organizational positions and functions, and a completely new management philosophy. Their approach is systematic, but the literature on the subject

often simplifies it and narrows it down to the process of knowledge creation itself.

Further development of the Japanese model focuses on the company's ability to create new knowledge by transforming the knowledge and experience of individual employees and putting it into practice by creating a new product or service. Extending knowledge sharing beyond the boundaries of a single organization to customers, suppliers and others makes it possible to create an entire strategic business network. Thus knowledge management occurs within the framework of both individual and collective learning. Accordingly, an organization's sources of knowledge can be both internal and external. Five interrelated phases of knowledge management (Fig.9).

1. Managing knowledge and information sources

At the stage interaction occurs between the internal and external environment of the organization, or in other words, it is held the acquisition and recognition of new knowledge that has not previously been used by the organization. An individual, acquiring knowledge, interprets it, establishes a relationship with already accumulated information and knowledge. An organization needs to provide employees with access to sources of information and knowledge, as well as create an opportunity for its collection, recognition, and assimilation. It is also necessary to motivate employees to perceive and process new knowledge.

2. Managing knowledge carriers and information resources.

The stage implies the knowledge and information sources transforming into specific production resources for their further use. This requires structuring knowledge, determining its place in the organization production process organization and its preservation. Physical and intellectual access to knowledge must be provided. If knowledge is subject

to constant monitoring for relevance, it becomes valuable resource of the enterprise.

3. Managing knowledge supply.

Formation of a product or service based on this knowledge. Knowledge supply management is the use of knowledge to solve organizational problems and the formation of a product/service based on this knowledge. To do this, knowledge is subjected to the necessary procedures (expanded, analyzed, etc.) allowing it to be adapted to solve a specific problem of the organization, thereby creating a knowledge supply.

4. Managing the demand for knowledge.

Knowledge demand management involves comparing the demand and supply of knowledge in the organization to identify possible gaps. Consumers of knowledge interpret, establish logical connections between the offer of knowledge and their own available. Provided a positive assessment, they solve specific problems and tasks of an employee, group, organization.

5. Managing infrastructure for processing knowledge, information and communication.

The prerequisites of implementing the first 4 phases of knowledge management are efficient organizational communication and enterprise knowledge processing infrastructure. The latter consists in using modern information technologies and organization competent management staff.

At the stage of managing information and knowledge sources, interaction occurs between the organization internal and external environment. In other wording, there occurs acquisition and recognition of new knowledge that has not previously been used by the organization. An individual, at acquiring knowledge, interprets it, establishes a relationship with already accumulated information, knowledge. The organization needs

to provide employees with access to sources of information and knowledge, as well as create an opportunity for its collection, recognition, and assimilation of knowledge. It is also necessary to motivate employees to perceive and process new knowledge.

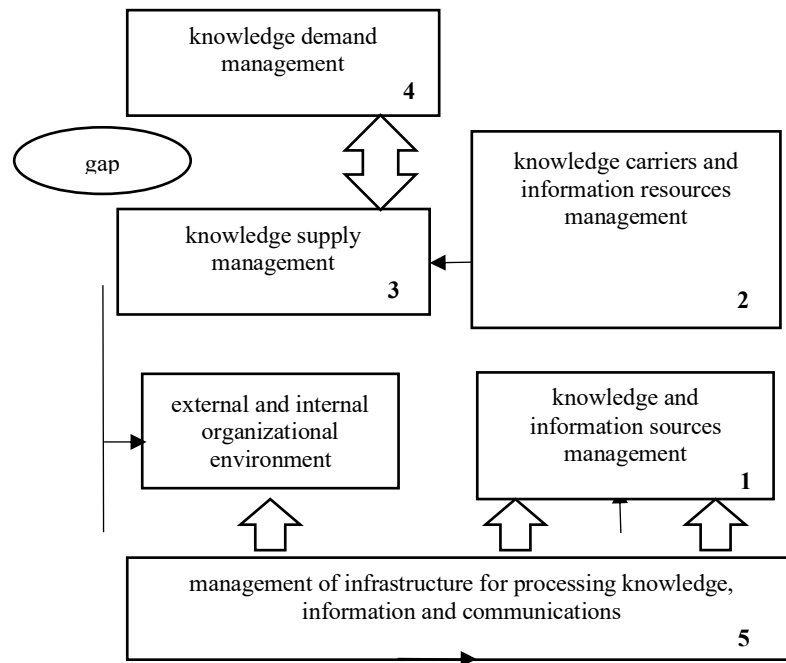


Fig. 9. Knowledge Sharing Framework Periods (H. Krmar, J. Reheuser)

Source: Böhmann, T. (2004).

The above described processes are only possible with the creation of an infrastructure for processing information, knowledge and communication. This implies the introduction of modern information technologies for processing and exchanging information, the use of motivational and management methods that stimulate the exchange of knowledge, experience, ideas within organizations. The creation and

maintenance of such an infrastructure, its constant adaptation to the requirements of the organization is an important condition for knowledge management in the organization.

All these phases of knowledge management are closely interconnected and can be represented as a self-renewing life cycle of knowledge processes.

Another model is the result of comprehensive approach to the problem under consideration of both theorists and practitioners. Detailing the content of each level may result in the following framework (Fig. 10).

1. Discovery.

The first step is to pinpoint the knowledge that is useful to the company's goals, operations and bottomline. Among the reasons that account for the relevance of this stage there are as follows. On the one hand, all information stored is not equally important. On the other, there is a risk of not taking into account though routine but important information. Besides it is equally important for executives to take bearings regarding existing knowledge in their respective fields.

No less important is taking into account the structural features of the organization to optimize the process with regard to knowledge disperse throughout the organization. Thus personal knowledge at individual level may be both tacit (know-how), and explicit, if recorded in a manual or handbook. Meantime team or department level assumes values, procedures, working relationships, and practical learnings compiled over the years in the course of group working. Macro level comprises time-tested organizational values, culture, business processes, and proprietary pieces of knowledge. Among important success determinants at this level it is worth mentioning knowledge impetus and its storage methods in the context of the company's structure, system of personnel training included.



Fig. 10. Knowledge Management Process Model (practical emphasis)

Source: <https://tetra.com/article/knowledge-management-process-101/>

2. Knowledge Capture.

The stage is aimed at developing own documentation procedure in view of the peculiarities of different knowledge types collecting.

It is expedient to speak of a certain continuum – from explicit knowledge that is the easiest to collect (since the information already comes from recorded media) to tacit knowledge that is the most challenging to capture as it needs practice and experience. In between there may be placed implicit knowledge referring to the organization’s processes, routines and culture and may already be recorded in employee handbooks, or transcribed in department manuals.

3. Indexing.

The aim of the stage is to regularize the accumulated knowledge by means of systematizing, transcribing, categorizing for easy navigation, retrieval and access by each team member. Such systems are designed for documenting knowledge, and retrieving them for reference, training, or collaboration. Wherein, despite the common tasks of the stage, different

organizations prefer various platforms as far as security, and reporting and analytics functions are concerned.

4. Knowledge Assessment.

The stage implies knowledge verifications before its dissemination. It envisages reviewing the stored knowledge for validating its veracity and updating as well as sifting irrelevant, incomplete or outdated information.

5. Distribution.

Knowledge distribution is a success to facilitate learning provided some factors: easy access, security, access levels. User-friendly interface should be shareable to provide efficient collaboration and secure from external threats and tampering. There should be systems in place for maintaining the accuracy of the captured knowledge over time [69].

The process model of knowledge management is also based on practical solutions and experience used in large consulting companies.

Significant contributors to the development of the process model concept synthesized existing practical experience. Their basic assumption implies that knowledge management is all the processes that enable creating, disseminating and applying knowledge to achieve of the organization goals [24; 57].

The knowledge management process consists of three main stages:

- knowledge acquisition (knowledge creation);
- knowledge transfer;
- turning knowledge into solutions.

The first stage is to acquire knowledge. This may occur through improving and developing human capital or by purchasing information resources and management skills from outside the company. The external method of acquiring knowledge is justified only in situations where own human resources do not promise rapid development.

It is really risky to acquire knowledge by purchasing advice and research from consulting companies that cannot provide their clients with the uniqueness and security of the knowledge they sell. Knowledge is unique only when we create it ourselves. Therefore, the target solution should be the internal acquisition of knowledge by increasing intellectual capital and, if this is not possible, purchasing entire companies with their potential [27].

Knowledge sharing is the next step in the knowledge management process. This involves its dissemination both within and outside the organization. An excellent way to share knowledge and mutual learning is an organizational form called this is a “group”, a grouping: companies, universities, scientific institutes, banks, insurance companies and government agencies associated with a specific industry and focused on a specific area [56]. The transfer of knowledge that occurs between members of a given “group” increases the intellectual capital of each subject.

Sharing knowledge requires prior codification. The process of knowledge codification is to give organizational knowledge an appropriate form, making it easier for people in need to access it at a given moment. In large companies, knowledge codification is completely impossible. Hence the need to create “corporate manuals” or “knowledge maps”. They allow to classify all knowledge into three categories:

- basic (basic) knowledge - necessary for the company to work “here and now”;
- advanced knowledge - to create a competitive advantage in the market;
- innovative knowledge - to break away from competitors.

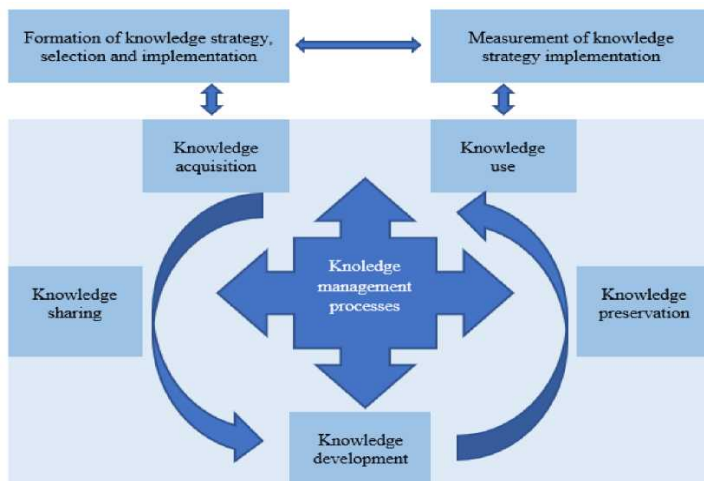


Fig. 11. Improved conceptual knowledge management process model

Source: Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2000). *Managing knowledge: building blocks for success.*

The final step in the knowledge management process is to transform knowledge into solutions. The stage may be a success provided many factors. Most important among them include:

- forms and procedures for decision-making that allow the most competent people to be involved in the decision-making process;
- an effective business intelligence system adapted to the needs of decision makers;
- evaluation and reward system managers who promote innovative and bold solutions.
- Operational level of knowledge management envisages solutions of the following problems:
 - knowledge mapping - “how to achieve internal and external transparency and accessibility of available knowledge?”
 - knowledge acquisition - - “what abilities and skills can be acquired from the outside?”

– knowledge generation - “how can you gain new knowledge?” New knowledge does not only arise in the research and development department. new abilities, competencies can arise in any department, in any area of the enterprise - in logistics, service, business process management, etc.

– knowledge transfer - “how to transfer knowledge to the right place?” Knowledge is “sticky”. The task is to multiply knowledge through the distribution of formal and informal knowledge between employees.

– knowledge sharing - “where is it most beneficial (effective) to use knowledge?” It implies transforming pure knowledge into applied knowledge.

– knowledge - codification - “how to protect yourself from loss of knowledge?” It denotes qualified use of information technology, as well as the legislative framework to ensure the reliability and necessary confidentiality of available information.

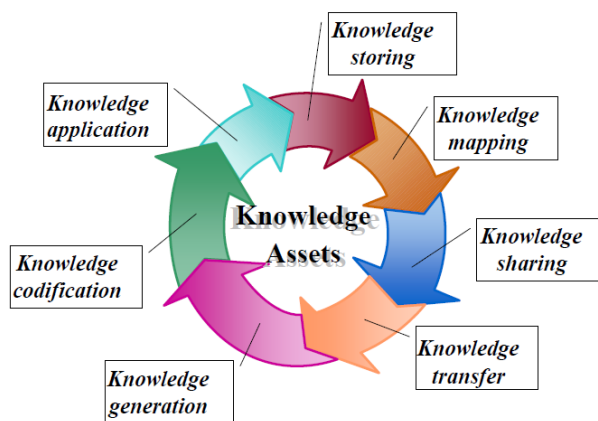


Fig. 12. The Knowledge Audit Cycle

Source: Marr B., Schiuma G. (2004). Intellectual capital: Defining key performance indicators for organizational knowledge assets.

The above mentioned problems account for The Knowledge Audit Cycle to be focused on the following:

- identifying key knowledge assets;
- identifying key knowledge processes;
- planning measures for managing knowledge processes;
- implementation of the plan, monitoring the growth of knowledge assets.

Codification and Personalization Strategy as knowledge management strategy is supposed to be built in view of the elements in the composition of intellectual capital prevailing in a particular company. Experts in the field of knowledge management suggest the following approaches [49; 59]:

- codification strategy (information, technological);
- personalization strategy (personifying, intuitionistic).

Here the choice between codification and personalization is a major challenge in knowledge management. It depends on the company's competitive strategy. The wrong choice of strategy or an attempt to combine them may seriously damage the business.

Regardless of the approach to knowledge management, an enterprise can choose one of the two behavior strategies. It can focus on a knowledge management codification strategy or on a personalization strategy, considering the other as complementary. The difference between these strategies is closely related to the division of knowledge into tacit and formal.

In companies that deal with relatively standardized products and aim to satisfy common needs, knowledge is carefully codified and accumulated in databases. Such companies develop primarily organizational and consumer capital, increasing formalized, explicit knowledge. Here it is expedient to resort to a codification strategy. The purpose of codification, that is, converting knowledge into a documentary or formalized system, is to

make local and tacit knowledge understandable and accessible for widespread dissemination.

Modern enterprises, especially large ones, have accumulated enormous amounts of data about customers, suppliers, operations and so on. These data are stored in dozens of operational and transactional systems in different functional departments. Databases contain real treasures of wisdom. But this information usually exists in the form of “raw” data, not suitable for analysis purposes. To search for knowledge in data sets and process them it is necessary to obtain information technologies that reveal latent dependencies and rules in the data. Information technology can be represented in the form of a diagram (Fig. 13).

Information technology developing and using is aimed at saving labor, energy, human and material resources. Typically, management uses automated information technologies using hardware and software.

Codification strategy envisages that a company relies on explicit knowledge. The knowledge previously developed in the company is supplemented with the knowledge and experience gained in the course of current project implementation. The strategy functioning is impossible without an effective IT system and the database it contains. Among grave risks within this knowledge management strategy there is an over technocratic approach domination. The main thing is not to expand the information base, but to make it universal, to form a team approach in working on general knowledge.

In companies that offer specialized solutions to unique problems knowledge is transferred mainly through personal contact and thus human capital is developed. A most valuable knowledge management strategy here is defined as the “personalization strategy” It emphasizes the tacit knowledge possessed by both each employee individually and a target

group. Information systems provide adequate connectivity and are a complement here. This approach is based on the assumption that knowledge belongs to people and, it is of prime importance that knowledge carriers (experts) store and share it. As a result, staff motivation and the formation of the necessary company culture come to the fore. The central task of knowledge management in this approach is to identify, preserve and effectively use employee knowledge.

A personalization strategy is focused not on entering information into a database but on interpersonal dialogue. Uncodified knowledge that most often can hardly be codified, is transferred during brainstorming sessions and interpersonal discussions in a group. At the same time, it is necessary to spend a lot of money on establishing contacts between people and increasing the overall human capital of the company (employee training is one of the areas). To generate and disseminate knowledge and ideas, various structures are created, for example, cross-functional teams, customer or product departments, and working groups. In many cases they work effectively.

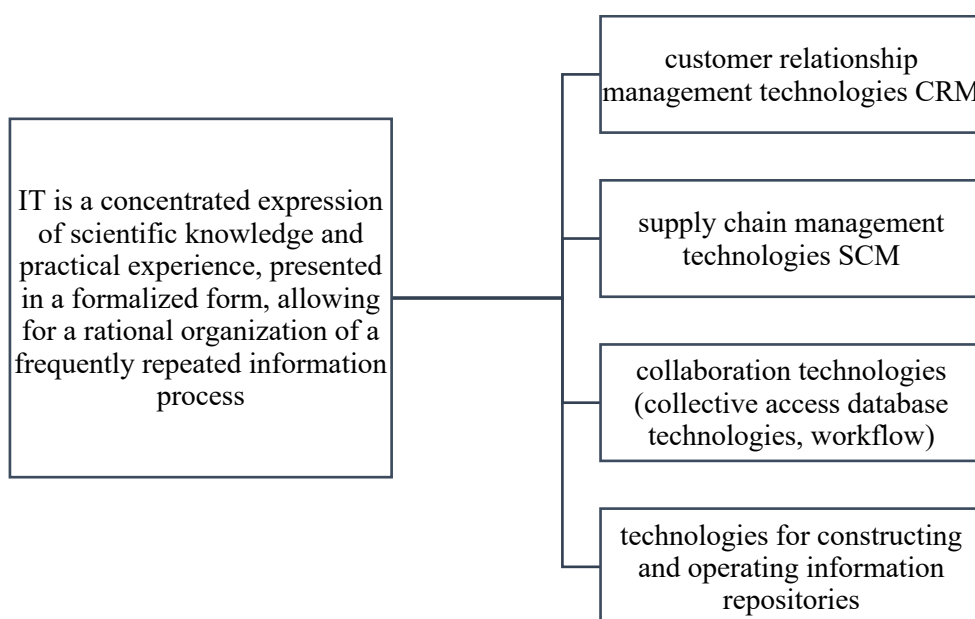


Fig. 13. Information technology framework

Recently, a new organizational structure has emerged aimed at enhancing the process of knowledge sharing, learning and change: communities of practice (CoP). It is a group of people who share a common concern, a set of problems, or an interest in a topic and who come together to fulfill both individual and group goals. Company employees unite in such communities for various reasons: to maintain connections with colleagues during reorganization; to adapt to changing market conditions; to solve new problems when changing the enterprise strategy.

When training staff, they also use the capabilities of the organization's external structure. There is growing interest in distance learning, which is organized by a professional manufacturer and educational service provider. Distance learning using Internet transmission media is becoming widespread. Non-traditional forms of training are retreats and quality groups [14].

A retreat is a form of training that takes place during regularly scheduled staff meetings with a fixed agenda. Retreats are often held outside working hours and are accompanied by informal communication between employees to establish productive information exchange. Quality groups are social formations of workers, engineers and employees, formed on a voluntary basis at sites, workshops, departments and other enterprise divisions. Communities of practice are an informal association of people with similar professional experience seeking cooperation.

Companies implementing a personalization strategy in knowledge management may face a problem of replacing by staff actions with conversations. The following rules, [54] will help bridge the gap between knowledge and action:

- it is important to engage leaders who directly work with people and are aware of what the organization is capable of and what tasks it faces;
- it is necessary to admit the value of direct statements and clear concepts;
- when assessing proposed projects and options for action, groundless reproaches should be rejected as well as focusing rather on mistakes than on ways to correct them.

The company's work must include mechanisms that guarantee implementing the decisions approved (colleagues are informed about the obligations assigned to each employee, the allocation of authority to monitor the stages of implementation of decisions, etc.).

5. There's no point in being afraid of failure; it is important to learn from the experience of implementing a project and doing work.

It is impossible to clearly determine which of the above knowledge management strategies is better. The choice depends on the specifics of the organization and its goals. It seems that the best solution is to try to combine both strategies, but with a clear idea of which of them is considered dominant and which is considered complementary.

The codification strategy creates a top-down and centralized knowledge management system, while the personalization strategy creates a decentralized, bottom-up system. Each approach to knowledge management in an enterprise has its own pros and cons. The strong point of the resource model is that knowledge is considered the most important resource in the enterprise, but the weak one is that it does not take into account the specific characteristics of this resource and treats it like any other strategic resource. The undoubted achievement of the Japanese model is the distinction between tacit knowledge and explicit knowledge. The

process model is very logical and orderly, but knowledge in this model is mainly considered as information [49].

Unlike the above-mentioned models, the next two models are based primarily on a practical approach that has gained recognition recently.

The Meritum model for managing intellectual capital is the result of a study carried out by a group of specialists from some European countries established by the European Union. MERITUM model of intangible assets and knowledge management was created by Saint-Onge, Armstrong, Petrash and Edvinsson and originally presented as value creation platform [27]. The purpose of this model is to improve management efficiency and assist organizations in producing and disclosing timely, relevant and comparable information that allows shareholders to effectively evaluate the benefits and risks of future investment opportunities. The Meritum model consists of three main stages of approach:

1. Identification of intangible assets. This stage has as a starting point the company's vision, a guide to the mission and strategic goals. The company must identify intangible assets that are critical to achieving strategic goals. The identified intangible assets are the main drivers of value creation. Companies must be careful about the situation of intangible assets and the actions that need to be taken to maintain and improve these intangible assets. The result of the identification process is a list of vital intangible assets, giving an accurate picture of existing intangible assets that will be developed in the future.

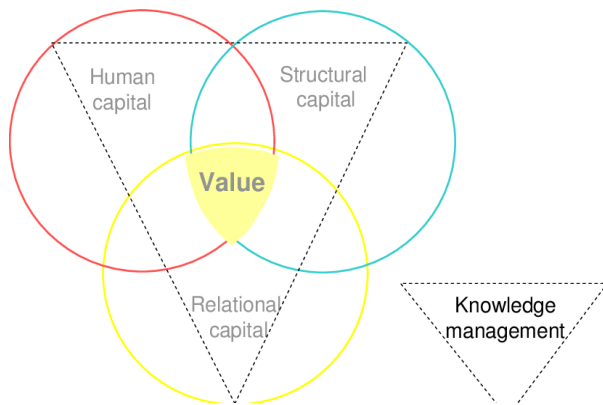


Fig. 14. The Meritum intellectual capital management model

Source: Saint-Onge, Armstrong and Petrash, 1996 in Edvinsson, 2000

2. Measuring Intangible Assets. This step involves identifying specific indicators (general characteristics specific to an industry or company) to be used as a tool to measure the representativeness of various intangible assets that have been identified. These indicators must have certain characteristics to be considered useful (comparable, achievable, objective, reliable, verifiable and feasible).

3. Actions on intangible assets. It envisages assessing the impact of previous investments in intangible assets. The organization should conduct a SWOT analysis of its existing operations. After the assessment, new activities related to intangible assets can be developed and implemented. At this stage, the organization must assess its impact on both internal and external users.

The Wissensbilanz model is a guide to intellectual capital management developed by the German Federal Ministry of Economics and Labor in 2004 and is aimed at small and medium-sized enterprises, as well as other forms of organizations that have a comparable structure. The Guide aims to assist managing intellectual capital by providing guidance on principles and techniques useful to develop intellectual capital reports. The model provides a basis for adaptation and adoption by various organizations. When applying

the model, organizations must clearly articulate organizational goals related to achieving results [2].

The guide consists of four stages:

The first stage is a statement of intellectual capital in its simplest form. To reach this stage, three steps are required. The first step is to assess the baseline situation regarding intangible assets, company strategy and business. The second step is the recognition of intellectual capital, that is, the identification of the processes that ensure productivity and the factors influencing intellectual capital. The third step is to assess the intellectual capital and sense self-assessment to get a quick overview of the strengths and weaknesses of the intellectual capital that exists in the organization.

The second stage purpose is to propose appropriate indicators that can be measured in the form of numbers or dates by experts in the field of intellectual capital.

The third stage is a preliminary report that describes the most important information regarding intellectual capital in a structured form.

The fourth stage is considered as the presentation of a complete report on intellectual capital. This summary report combines correlation analysis and assessments that provide information about how things will continue to progress until the actions taken lead to organizational performance.

In an effort to take a leading position in the market, it is necessary to introduce management practices that create sustainable competitive advantages. In order to improve existing models, a new intellectual capital management model and associated methodology is proposed that aims to manage intellectual capital for market leadership. The model serves to identify, describe, measure and report intellectual wealth from a more comprehensive perspective related to the exploitation of intangible assets of organizations. This model is based on five stages:

1. Definition of intellectual capital is the stage of identifying and describing intangible resources that can affect the competitiveness of an organization. They can be identified at the organizational, departmental or individual level. Online questionnaires, focus groups or interviews can be used as tools for collecting data on intangible assets (human capital - HC, structural capital - SC and relational capital - RC). This step is performed by a subject matter expert called an internal auditor. This step is aimed at creating value for the company.

2. Measuring Intellectual Capital. This stage begins after existing intangible resources at the company, department or individual level are identified and considered vital to obtaining a competitive advantage. An assessment is carried out for each intangible asset to see the extent of its implementation in the company. Measuring intellectual capital is aimed at extracting this value.

3. Action Plan. This step involves finding ways to improve the results obtained in the intellectual capital measurement phase. Launching an action plan is the process of proposing and determining the right option strategy, which includes taking corrective actions and mitigating the risks associated with intellectual capital. The effectiveness of this step contributes to the achievement of the organization's goals and maximizes the value created.

4. Monitoring of intellectual capital. It occurs after the plan implemented and the goal set by the manager achieved. The purpose of this step is to maintain the value created.

5. Report. The results of the intellectual capital measurement are presented to the manager (total score) in the form of an overview as far as the value created for the organization through these intangible assets.

The literature review makes it possible to introduce a knowledge management model based on the above-mentioned approaches. It proceeds

from the core assumption that knowledge is indeed an enterprise strategic resource and has some specific features that distinguish it from other resources, including information. It arises from a combination that synthesizes information, people competencies and the situational context. This is not a homogeneous category because it can include both in documents and in the employees' minds. Hence it seems justified to differentiate, following the Japanese school, between explicit and implicit knowledge. The practical values account for process approach to knowledge management. Based on this approach, it may be congruent to posit the following stages of the enterprise knowledge management process:

- explicit and tacit knowledge acquisition;
- explicit and tacit knowledge processing;
- explicit and tacit knowledge sharing;
- knowledge distribution.

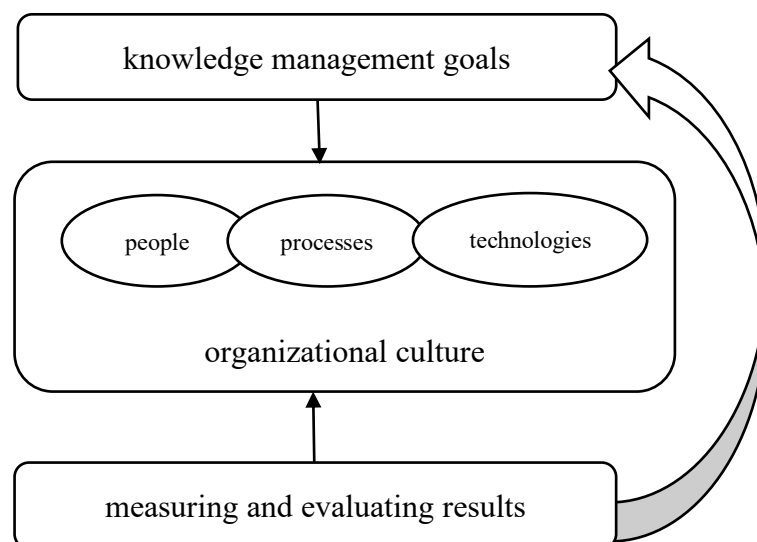


Fig. 15. Organization knowledge management model

The model is built around core business processes as areas of organizational knowledge application. Key knowledge management processes are integrated into business processes. Personal competencies of employees ensure the implementation of basic business processes. Information technology supports processes and facilitates the development and dissemination of knowledge. Organizational culture provides a “knowledge-friendly” environment where trust and openness are cultivated.

Obtaining explicit knowledge involves the company to acquire information from various sources. This stage includes:

- identifying the information needs of the enterprise;
- acquiring information from various sources.

Explicit knowledge processing is:

- preliminary organization and storage of information;
- analysis and interpretation of information.

Sharing explicit knowledge involves disseminating acquired and processed information and accessibility to people interested in the results of the analysis. Obtaining hidden knowledge enhances employee competencies. Hidden knowledge processing means:

- assessment of the degree of knowledge acquisition by the employee;
- checking the knowledge usefulness in terms of tasks performed by the employee and the company.

The exchange of hidden (implicit) knowledge is the transfer of knowledge owned by an employee to other employees. The next stage of the enterprise knowledge management is sharing of explicit and implicit knowledge in the decision-making process. The rational knowledge application requires a combination of both categories: explicit and implicit

knowledge. At the stage of acquiring knowledge, a combination of explicit and hidden knowledge occurs. For the practical needs (industrial, educational, corporate, etc.) of knowledge application, it is necessary to create a certain conceptual terminological framework within which this work becomes possible. The modern idea of information divides it into three groups: data (ordered tables, catalogs, etc.); content (weakly structured heterogeneous combination - letters, notes, photos, audio and video files, interviews, etc.); knowledge (meaningful information).

Intellectual Capital Management as Determinant of Innovative Economy Development

The Fourth Industrial Revolution is fundamentally changing the way we live, work and relate to one another. To ensure that it is empowering and human-centred, rather than divisive and dehumanizing is not a task for any single stakeholder or sector or for any one region, industry or culture. The fundamental and global nature of this revolution means it will affect and be influenced by all countries, economies, sectors and people [62; 73]. All new developments and technologies have one key feature in common: they increase awareness of the comprehensiveness and speed of Innovation performance in improving social modernization.

In the second half of the 20th century the technocratic (mechanistic) approach to managing organizations was replaced by a humanistic approach that emphasized the role of the individual in the organization and focused on human potential as a factor in the organization performance. The global economy development and cultures rapprochement have focused attention on the issues of managing highly qualified human resources. Formation of the innovative sector of the economy, knowledge industry, the prevalence of high competition in all types of economic activity account for intellectual

capital to be perceived as most important factor in creating economic value and competitive advantage [8].

It is of vital importance for managers to find all kinds of solutions to increase the company's value. The new era of technology, inventions and innovations has a major impact on the strategies, goals and objectives of many companies. The review of literature related to intellectual capital makes it possible to highlight key issues that account for its growing significance as of a reliable source of the company's value increasing [71]:

- Intellectual capital management is carried out at hierarchical levels and increases understanding of the functioning of the organization. Managers get feedback communication about what is happening in production activities. This leads to bridging coordination gaps and achieving future goals that facilitates ongoing decision making.

- The management process identifies the most important value drivers to find common ground, avoid misunderstandings, and promote constructive discussion.

- The processes and procedures established for intellectual capital management are an important starting point for improving structure and processes.

- Demand for knowledge workers in the growing service sector is increasing (human capital-related entities), creating synergies and pushing for an innovative atmosphere.

- Learning and innovation are becoming increasingly important in the new economy.

- The first line is becoming increasingly important in terms of customer value (network-related objects), so it is designed to study customer needs, allowing for a better focus on added value and competitive advantage.

– Organizational knowledge strengths and weaknesses create transparency and trust among employees, units and functions.

Being a comprehensive social and economic phenomenon the country's well-being largely depends on various crucial prerequisites. First and foremost, among them is undoubtedly innovative enterprises that are supposed to strive for sustainable development, identifying and improving the mechanisms of economic stability. Conventionally it implies general economic condition of the enterprise, internal capabilities, organizational stability of the enterprise, and intra-economic capabilities management [1; 31; 58; 18].

Innovation is the main idea, thought, goal that unites many countries. It plays an important role in the modern world as well as the country's position in the international arena is concerned. One of the factors for the effective development of innovative enterprises is intellectual capital to mark all the possibilities and advantages of the company's human resources. People are the source of innovation, combination of different skills, experience, knowledge, and abilities. Intellectual capital management should be based on an integrated approach in view of its essential nature - intangible assets that provide competitive advantages of a company. They can be created through acquiring and adapting information with subsequent making of creative management decisions.

Theoretical comprehension of innovation enterprise intellectual capital focuses on practical issues related to labor supply, development and compensation, human resource flow analysis, organizational learning, and knowledge management. Developing the idea of intellectual capital management Dr. Jac Fitz-enz defines it as of a business function just like sales, operations, IT, etc. Hence, it should be

managed like a business and its performance measured accordingly at the following three levels of analytics [35]:

1. Descriptive. Measurement is descriptive. It tells WHAT HAPPENED in a past period; month, quarter, year, etc. This is what accounting reports - the past.

2. Predictive. By referring to the past (descriptive metrics) and studying the future we can determine WHAT TO DO to produce more positive results in the future; i.e. prediction.

3. Prescriptive. Finally, prescription is a plan of how to carry out the prediction leading to the desired result. It is like a doctor's prescription that tells us to take a certain number of pills over a certain time period to overcome the illness (the prediction). It is the HOW to do it.

Based on organizational perspectives the theory of enterprise intellectual capital poses the following practical questions: What skills does the staff have? What skills are needed now and in the future? How can these skills be acquired, developed and maintained? How can we create a culture and environment in which organizational and individual learning is both in the interests of the company and in the interests of employees? How can we ensure that the knowledge created in an organization, both explicit and tacit, is acquired, retained and used effectively?

When it comes to individuals, this theory emphasizes that they have the right to expect, firstly, a decent return on their investment in the organization in the form of their time and effort (the development of their skills and abilities) and, secondly, the opportunity to increase their professional relevance as inside and outside the organization. Employee knowledge is the basis of the wealth of an enterprise, region, and country as a whole. It determines competitiveness in the international market, ensures the enterprises' growth and survival in modern conditions.

Since a post-industrial, information society is now in progress it is expedient to consider information as having intrinsic value to create organizational wealth. Hence information capital being a part of overall organizational intangible capital must be of permanent concern on the part of management who is supposed to be aware of the following key characteristics inherent in it:

- the production of information and its dissemination are forms of economic activity;
- information is the object of transactions according to its purchase and sale;
- information is the most important institutional element of the market mechanism;
- information is the most important factor ensuring a competitive advantage for the business;
- information is the most important reserve government and business structures involved in decision making [59; 74].

The development of an innovative enterprise in knowledge based economy depends on the quality management of intellectual capital. The personal qualities of an employee, his creative abilities and feelings of unity with the personnel of the enterprise, the development mission, are the basis for obtaining new knowledge for the enterprise [23; 78; 39; 76].

To develop and use intellectual capital as determinant of innovative economy success, it is necessary to provide efficient management. Management efficiency is achieved through the correct use of factors influencing the “intellect” of the enterprise. Most meaningful among them include:

- the intellectual potential of the employee, that is, his ability to generate new ideas, the ability to develop and create innovations;

- personal qualities of the employee that impact the quality of work;
- education, work experience of the employee, his operation knowledge and skills;
- interaction between employee and enterprise; here is crucial that the employee strives to “share” his intellectual capital with the enterprise, and the latter, in turn, rewards the employee for interaction;
- various auxiliary infrastructure of the enterprise that helps the employee “function”;
- accessibility to the information that can be used to develop intellectual capital;
- personal interests of the employee;
- innovative and other activities that help improve work efficiency and increase the competitiveness of the employee, and, consequently, the enterprise itself;
- efficient intellectual capital management at the enterprise (the ability to motivate employees, preserve, increase and use their knowledge);
- ability to invest in the development of intellectual capital.

Modern management, including intellectual resources, is focused on increasing competitiveness, the ability to maintain a leading position in the market, efficient production, the use of information technology, etc. Intellectual capital provides an opportunity to obtain useful results, income, increase the value of the company itself and its assets, various intellectual products (licenses, innovations, patents, developments and know-how). The main concern of innovative enterprises about developing intellectual capital management and knowledge management proceeds from aspirations to achieve the following goals:

- to be able to organize work in the organizational structures of the enterprise that are responsible for human resources;

- to have a clear structure for the “knowledge collection” of employees;
- to use the information received regarding new knowledge, developments and innovations and correctly transfer this information within the enterprise and external consumers;
- to find the best employees, knowledge carriers;
- to use, increase, produce and maintain the required level of knowledge and update on an ongoing basis information about “new knowledge”;
- to use various media, information, digital technologies and innovative information technologies for personnel management (cloud computing, crowd recruiting, gamification, crowdsourcing, etc.).

The mechanism for managing intellectual capital is the creation of sustainable functioning, the presence of organizational, economic processes that ensure the creation of intellectual capital to implement innovative processes in the enterprise. This is especially important for innovative enterprises in which intellectual capital is the basis for development.

The degree of innovative enterprise development also depends on the quality management of intellectual capital. After all, if knowledge management is established, then the innovative enterprise will increase its production capabilities, perform R&D, improve its potential, develop new technologies, new products.

The process of managing intellectual capital in innovative enterprises should be based on important principles:

1. Systematization of information. Here it is important to systematize all the information received from external and internal sources, quickly manage and exchange information, and enter all the necessary information into the existing enterprise databases (new ideas, new promising

employees, important amendments to legal documents and new laws). Innovative enterprises must be constantly informed about all innovations.

2. Scientific validity. The entire intellectual capital management system must be justified and proven, must have a clear theoretical basis and ability to apply this basis in practice.

3. Long-term use. Innovative enterprises must have a clear system for managing intellectual capital, focused on solving short-term and long-term problems. Management conditions are to provide stability, continuity, and constancy in the functioning of the employees' "knowledge flow".

4. Interdependence and unity. All elements of the management system must be interdependent, complementary and have a common goal. All components represent a single mechanism for achieving the overall goal of the enterprise and solving assigned tasks as well as take into account the influence of external and internal development factors. It is necessary to coordinate the management process so that employees have a certain degree of freedom in making decisions on the one hand and at a time interact with each other – on the other.

5. Creativity. Since intellectual capital is a means of achieving an innovative breakthrough, the management system must not only be scientifically based, but also represent a "creative mechanism" that enables to tackle problems from different angles and offer creative ideas for solving them. After all, innovative enterprises must have "creative ability".

6. Variability of control. This principle follows from all previous principles. The control system must have the ability to choose, that is, be able to use several options for solving a problem, achieving a goal, and be able to choose the most effective option.

7. Focus on results. Employees of an innovative enterprise must be focused on achieving goals, creating an innovative product, and turning their knowledge into an intangible asset that will bring profit to the enterprise.

High-quality and complete management of intellectual capital gives an enterprise the opportunity to mobilize innovative production, develop the knowledge of its employees and use this knowledge for increasing the enterprise value, competitiveness and reputation.

Innovation-biased intellectual capital management is sure to support:

- development of employees' knowledge and their creative potential, skills and capabilities;
- innovation processes regulation and direction;
- structured management model creation;
- turning employee knowledge into company assets, increasing the efficiency of performance indicators, creative and innovative activity of employees;
- formation of an innovative product, project, service and acceleration of innovation activities.

Thus intellectual capital management is the basis for the development of innovative enterprises. Its purpose is to accumulate and develop employees' knowledge, skills, innovations to enhance the enterprise efficiency while transforming knowledge into assets and material values. It also provides conditions for increasing the pace of production, updating technological processes, creating innovations and competitive advantages in innovative enterprises.

Conclusion

Intellectual capital is a fairly specific economic category that has characteristics that are increasingly beginning to acquire their essential

manifestation in the conditions of information and knowledge acquiring the significance of most important production factors. The intellectual capital of an organization encompasses knowledge, experience and mental activity of the company's employees, who, as a result of various types of transformations (organizational, technical, etc.), have been converted into a new product that generates profit. The most important component of intellectual capital is managerial capital, thanks to which its other components are formed and developed. At its core, intellectual capital is institutionalized knowledge that can generate a synergistic effect that an enterprise can use.

Intellectual capital management is the basis for the enterprise innovative development. Managing intellectual capital is aimed at the accumulation and development of employees' knowledge, skills, innovations to improve the efficiency of the organization performance and transform knowledge into assets and material values.

It should be emphasized that, along with information technology and other elements of structural capital, the knowledge and intellectual abilities of workers, that underlie the creation of innovations and the generation of added value, are of no less importance. Essentially, an organization's ability to achieve wealth lies not in the equipment, machinery and other capital goods they possess, but in the special knowledge, ability to clarify various issues and offer a unique answer.

Given the changing role of intangible assets in the modern organization it is believed that as long as lagging sectors of industry, investors still consider traditional tangible assets - plants, equipment, shares - to be critical, investors from the IT sectors and the fastest growing companies on completely different factors that contribute to maintaining investments.

As a result, an organization's profits are primarily a consequence of the good relationships it maintains with its employees, suppliers, customers and even competitors. Intellectual capital management allows to determine the efficiency of the company to develop intangible and tangible resources. Directions are closely related to the strategic logic of the organization and, therefore, to the type of resources and changes that are fundamental to the creation of value within the organization and, therefore, competitive advantage. Intellectual capital management provides increasing the pace of production, updating technological processes and creating innovations.

REFERENCES

1. Ali M.A., Hussin N., Flayyih H. (2023). Multidimensional View of Intellectual Capital and Dynamic Innovative Performance. URL: <https://www.mdpi.com/1911-8074/16/3/139>
2. Alwert K., Bornemann M., Will M. et al (2017). Wissensbilanz—MadeinGermany: Twelve years of experience confirm a powerful instrument. URL: <file:///C:/Users/Dell/Downloads/WissensbilanzmadeinGermanyLeitfaden2.0zurErstellungeneinerWissensbilanz.pdf>
3. Argyris C., Schon D. (1995). Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. URL: <https://www.jstor.org/stable/40183951>
4. Asiaei K., Bontis N., Alizadeh R., & Yaghoubi M. (2022). Green intellectual capital and environmental management accounting: Natural resource orchestration in favor of environmental performance. URL: https://www.researchgate.net/publication/353926128_Green_intellectual_capital_and_environmental_management_accounting_Natural_resource_orchestration_in_favor_of_environmental_performance

5. Becker G.S. (1994). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. URL: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c3730/c3730.pdf>
6. Böhmman, T. (2004). Servicedatenmanagement für modulare Dienstleistungen. In: Luczak, H. (eds) Betriebliche Tertiarisierung. Schriftenreihe der Hochschulgruppe für Arbeits- und Betriebsorganisation e.V. (HAB). Deutscher Universitätsverlag, pp 149–178.
7. Boisot M., MacMillan I. (2007). Explorations in Information Space: Knowledge, Agents, and Organization. URL: https://www.researchgate.net/publication/287640073_Explorations_in_Information_Space_Knowledge_Actors_and_Firms
8. Bontis N. (2000). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. URL: https://www.researchgate.net/publication/2411808_Intellectual_Capital_An_Exploratory_Study_That_Develops_Measures_and_Models
9. Bontis, N. (2001). Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital URL: https://www.academia.edu/635021/Assessing_knowledge_assets_a_review_of_the_models_used_to_measure_intellectual_capital
10. Bontis, N., Ciambotti, M., Palazza, F. & Sgro, F. (2018). Intellectual capital and financial performance in social cooperative enterprises. URL: https://www.researchgate.net/publication/321419835_Intellectual_capital_and_financial_performance_in_social_cooperative_enterprises
11. Bourdieu P. (1986). The forms of capital. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Forms-of-Capital-by-Pierre-Bourdieu-1986/6f8652f35cbf94ad645b61f3adb2666dab4991c4>

12. Brooking E. (1997). Intellectual Capital. URL: https://www.researchgate.net/publication/261316485_Intellectual_Capital_and_Public_Management_a_bibliometric_analysis

13. Bukovich, W., Williams R. (2000). The Knowledge Management Fieldbook. URL: <https://ebookpdf.online/download2.php?name=Knowledge+Management+Fieldbook>

14. Campbell S., Liteman M. (2023). Retreats That Work: Designing and Conducting Effective Offsites for Groups and Organizations. 9th Edition Lab Manual.

15. Chen, J., Zhu, Z., Hong, Y.X. (2004). Measuring intellectual capital: A new model and empirical study. URL: https://www.researchgate.net/publication/242133194_Measuring_intellectual_capital_A_new_model_and_empirical_study

16. Ching-Hsun Chang, Yu-Shan Chen. (2012). The determinants of green intellectual capital. URL: https://www.researchgate.net/publication/235322653_The_determinants_of_green_intellectual_capital

17. Ching-Hsun Chang, Yu-Shan Chen. (2013). Green organizational identity and green innovation. URL: https://www.researchgate.net/publication/262861734_Green_organizational_identity_and_green_innovation

18. Chun Wei Choo, Bontis N. (2002). The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. URL: https://www.researchgate.net/publication/239062761_The_Strategic_Management_of_Intellectual_Capital_and_Organizational_Knowledge

19. Coelho P., Bessa C., Landeck J. (2023). Industry 5.0: The Arising of a Concept. *Procedia Computer Science*. URL: <https://pdf.sciencedirectassets.com/280203/1>
20. Coleman J.S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. URL: https://typeset.io/papers/social-capital-in-the-creation-of-human-capital-1836wo2872?citations_page=2
21. Coleman J.S. (2012). The Creation and Destruction of Social Capital: Implications for the Law. URL: <https://scholarship.law.nd.edu/ndjlepp/vol3/iss3/3/>
22. Daft R. L. (2009). *New Era of Management*. Mason, Ohio: South-Western; London: Cengage Learning.
23. Daft R. L. (2018). *The Leadership Experience*. URL: <https://studylib.net/doc/26021310/the-leadership-experience--richard-l.-daft->
24. Davenport T. H., Prusak L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* URL: https://www.researchgate.net/publication/229099904_Working_Knowledge_How_Organizations_Manage_What_They_Know
25. Drucker P. (1993). The rise of the knowledge society. URL: https://cooperative-individualism.org/drucker-peter_the-rise-of-the-knowledge-society-1993-spring.pdf
26. Dumay J., Guthrie J., Rooney J. (2017). Involuntary disclosure of intellectual capital: Is it relevant? URL: https://www.researchgate.net/publication/312338260_Involuntary_disclosure_of_intellectual_capital_is_it_relevant
27. Edvinsson L. (2000). Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000. URL: <https://doi.org/10.1108/14691930010371618>

28. Edvinsson L. (2010). National Intellectual Capital: A Comparison of
40 Countries URL:
[https://www.google.com.ua/books/edition/National_Intellectual_Capital/
Bv4YpdNEGeYC?hl=ru&gbpv=1&dq=l.+edvinsson&printsec=frontcover](https://www.google.com.ua/books/edition/National_Intellectual_Capital/Bv4YpdNEGeYC?hl=ru&gbpv=1&dq=l.+edvinsson&printsec=frontcover)
29. Edvinsson L., Mas F.D. (2022). From a value-based knowledge
economy to a worth economy. New reflections and perspectives on
intellectual capital research. URL:
[https://www.inderscienceonline.com/doi/epdf/10.1504/IJLIC.2022.1192
82](https://www.inderscienceonline.com/doi/epdf/10.1504/IJLIC.2022.119282)
30. Fang Wei, Jawad Abbas. (2022). Role of green intellectual capital
and top management commitment in organizational environmental
performance and reputation: Moderating role of pro-environmental
behavior. URL:
[https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652623010
053](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652623010053)
31. Farzaneh M., Wilden R., Afshari L. (2022). Dynamic capabilities and
innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation
orientation. URL:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322003708>
32. Fiaschi D., Signorino R. (2003). Consumption patterns,
development and growth: Adam Smith, David Ricardo and Thomas Robert
Malthus. URL:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0967256032000043779>
33. Field J. Social Capital. (2017). Routledge Books. URL:
[https://ds.amu.edu.et/xmlui/bitstream/handle/123456789/13526/0415
257530.Routledge.Social.Capital.Sep.2003.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ds.amu.edu.et/xmlui/bitstream/handle/123456789/13526/0415257530.Routledge.Social.Capital.Sep.2003.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
34. Fitz-enz J. (2002). How to Measure Human Resource Management
New York, NY: McGraw-Hill.

35. Fitz-enz J. (2017). INTERVIEW: Dr. Jac Fitz-enz on Human Capital Metrics <https://www.hrbartender.com/2017/strategy-planning/jac-fitz-enz-human-capital-metrics/>
36. Galbraith J. (1999). The affluent society. URL: <https://www.perlego.com/book/2428107/the-affluent-society-pdf>
37. Galbraith J. (2007). The New Industrial State. Princeton University Press. URL: https://www.academia.edu/35160819/John_K_Galbraith_The_New_Industrial_State_2007_ed_book_review_
38. Gogan L. M., Duran D. (2014). Intellectual capital management. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Intellectual-Capital-Management%3A-A-Possible-Gogan-Borca/9d524571dbe232d24e8166de8b3081bc0052a289>
39. Hajro A., Gibson C., Pudelko M. (2017). Knowledge Exchange Processes in Multicultural Teams: Linking Organizational Diversity Climates to Teams' Effectiveness. URL: <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0442>.
40. Hansen M.T., Nohria N., Tierney T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? URL: <https://zonecours2.hec.ca/sdata/c/attachment/6-415-95.H2017/OpenSyllabus/Hansen.pdf>
41. Hindmarch-Watson K. (2020). Serving a Wired World: London's Telecommunications Workers and the Making of an Information Capital. URL: https://books.google.co.in/books?hl=ru&lr=&id=d9D5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=information+capital+&ots=ZY75nSIWZB&sig=YFqL0sxgbMzv7AEsMIjW9YRK-4&redir_esc=y#v=onepage&q=information%20capital&f=false

42. Information capital URL:
https://www.wikiwand.com/en/Information_capital/

43. Jayant R. Kale , Husayn Shahrur. (2007). Corporate capital structure and the characteristics of suppliers and customers. URL:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304405X0600198X>

44. Kianto A., Ritala P., Vanhala M., & Hussinki H. (2020). Reflections on the criteria for the sound measurement of intellectual capital: A knowledge-based perspective. URL:
https://www.researchgate.net/publication/325635052_Reflections_on_the_criteria_for_the_sound_measurement_of_intellectual_capital_A_knowledge-based_perspective

45. Kujansivu P. (2008). Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning. URL:
https://www.researchgate.net/publication/342640948_Knowledge_management_and_intellectual_capital_in_knowledge-based_organisations_a_review_and_theoretical_perspectives

46. Lesser E., Prusak L. (2000). Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge. URL:
https://www.researchgate.net/publication/284256963_Communities_of_Practice_Social_Capital_and_Organizational_Knowledge

47. McPherson Ph.K., Pike S. (2001). Accounting, empirical measurement and intellectual capital. URL:
https://www.researchgate.net/publication/235288433_Accounting_empirical_measurement_and_intellectual_capital

48. Marr B., Schiuma G. (2004). Intellectual capital: Defining key performance indicators for organizational knowledge assets. URL:
https://www.researchgate.net/publication/241459861_Intellectual_capita

l_Defining_key_performance_indicators_for_organizational_knowledge_assets

49. Michaels E., Handfield-Jones H., and Axelrod B. (2008). War for Talent. URL: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent

50. Nonaka I., Takeuchi H. (1998). The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, New York. URL: <https://jrxrag1.rdl48.ru/>

51. Nonaka I., Takeuchi H. (2019). The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation. Oxford: Oxford University Press.

52. Ordóñez de Pablos P., Edvinsson L. (2020). Intellectual Capital in the Digital Economy URL: https://www.google.com.ua/books/edition/Intellectual_Capital_in_the_Digital_Econ/dYvVDwAAQBAJ?hl=ru&gbpv=1&dq=l.+edvinsson&printsec=frontcover

53. Petty R., Guthrie J. (2000). Intellectual Capital Literature Review. Measurement, reporting and management. URL: https://www.researchgate.net/publication/242022064_Intellectual_capital_literature_review_Measurement_reporting_and_management

54. Pfeffer J., Sutton R. (1999). The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action. URL: https://www.wenellse.cdn.triggerfish.cloud/uploads/2016/09/thinking_knowing.pdf

55. Pienaar J. J., Du Toit A. S. (2009). A Role of the Learning Organisation Paradigm in Improving Intellectual Capital. URL: https://www.researchgate.net/publication/264091504_Role_of_the_learning_organization_paradigm_in_improving_intellectual_capital

56. Porter M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. URL:

https://www.academia.edu/35256341/Porter_2008_The_five_competitive_forces_that_shape_strategy

57. Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2000). Managing knowledge: building blocks for success. URL:

https://www.researchgate.net/publication/239722509_Managing_Knowledge_Building_Blocks_for_Success

58. Rzepka A. (2023). Innovation in the Digital Economy: New Approaches to Management for Industry 5.0. URL:

https://books.google.co.in/books?id=QfquEAAAQBAJ&dq=intellectual+capital+in+innovation+economy&lr=&hl=ru&source=gbs_navlinks_s

59. Scheepers R., Venkitachalam K., Gibbs M. (2004). Knowledge strategy in organizations: refining the model of Hansen, Nohria and Tierney. URL:

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46138122/j.jsis.2004.08.00320160601-22429-d2g75q-libre.pdf>

60. Schiuma G. (2012). Managing knowledge for business performance improvement. URL:

https://www.researchgate.net/publication/263556612_Managing_knowledge_for_business_performance_improvement

61. Schultz T. (1993). The Economic Importance of Human Capital in Modernization. URL: <https://doi.org/10.1080/09645299300000003>

62. Schwab K. (2017). The fourth industrial revolution. URL: https://law.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf

63. Senge P. (1994). The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization. URL: <http://www.seeing->

everything-in-a-new-way.com/uploads/2/8/5/1/28516163/peter-senge-the-fifth-discipline.pdf

64. Stewart T. A. (1997). Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. URL: https://www.academia.edu/1553133/Intellectual_capital_the_new_wealth_of_organizations

65. Sveiby K. (2001). A Knowledge-Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation. URL: <https://doi.org/10.1108/14691930110409651>

66. Sveiby K.-E. (2010). Methods for measuring intangible assets. URL: <https://www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf>.

67. Tapscott D., Kaplan A. (2019). Blockchain revolution in education and lifelong learning.. URL: <https://theblockchaintest.com/uploads/resources/BlockchainApr.pdf>

68. Tapscott D., Ticoll D., and Lowy A. (2000). Digital capital: Harnessing the power of business webs. URL: <https://dl.acm.org/doi/fullHtml/10.1145/336228.336231>

69. TETTRA URL: <https://tetra.com/article/knowledge-management-process-101/>

70. Toffler A., & Toffler H. (2007). Revolutionary Wealth: How it will be created and how it will change our lives. URL: <https://ru.scribd.com/document/85592928/Revolutionary-Wealth-1>

71. Ulrich W. (2017). Systems Thinking as if People Mattered. https://www.researchgate.net/publication/344954861_Strategic_Market_and_Customer_Driven_ISIT_Planning_Model

72. Ulrich W. (2017). Systems Thinking as if People Mattered. URL: https://wulrich.com/downloads/bimonthly_september2017.pdf

73. Vollmer M. (2018). What is Industry 5.0? Most companies are still trying to get Medium URL: <https://medium.com/@marcellvollmer/what-is-industry-5-0-a363041a6f0a>

74. Wee Kwan Tan A., Theodorou P. (2009). Strategic Information Technology and Portfolio Management. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Strategic-Information-Technology-and-Portfolio-Tan-Theodorou/3b2693d072be232cb47a75d47c35dda996152a8e>

75. Wiig K. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. URL: https://www.researchgate.net/publication/222186650_Integrating_intellectual_capital_knowledge_management

76. Wiig K. (2007). Effective societal knowledge management. URL: https://www.researchgate.net/publication/220363437_Effective_societal_knowledge_management

77. World Intellectual Capital/Assets Intangibles Reporting Framework (2017). URL: https://www.wici-global.com/wirf/WICI_Intangibles_Reporting_Framework_v1.0.pdf

78. Yeh-Yun L., Edvinsson L. (2010). National Intellectual Capital: A Comparison of 40 Countries. URL: https://www.google.com.ua/books/edition/National_Intellectual_Capital/Bv4YpdNEGeYC?hl=ru&gbpv=1&dq=l.+edvinsson&printsec=frontcover

**СУЧАСНІ ПЕРСПЕКТИВИ ВИХОДУ
УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В СФЕРІ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК**

Актуальність питання зазначеного в темі дослідження є досить високою, так як Україна вже є масштабним виробником органічного виробництва і об'єми власної органічної продукції зростають. Постійно

відбуваються реформи аграрного законодавства України, в тому числі і щодо органічної продукції.

Можна побачити чітку позитивну динаміку у сфері торгівлі органічною продукцією за останні десятки років. Це відбувається через зростання у більшості країн сталого попиту на органічну продукцію та виникнення широких перспектив і можливостей для країн-виробників органіки.

Органічна продукція - це система ведення сільськогосподарського виробництва та виробництва інших продуктів, яка спрямована на збереження природи, збереження біорізноманітності, забезпечення добробуту тварин та виробництва продукції в екологічно чистих умовах. Виробництво органічної продукції є високомаржинальним напрямком, це експортноорієнтована продукція, виробництво якої пов'язане з ефективним використанням земель.

Важливо зазначити, що однією з перших серед країн СНД почала масштабне вирощування сільськогосподарської органічної продукції, сертифікованої за вимогами ЄС, саме Україна, і на сьогоднішній день вона залишається лідером у цій сфері.

Успішні приклади співпраці українських виробників з європейцями стають демонстрацією і логічним продовженням вибору європейського вектора розвитку країни. Крім того, подібні приклади - це крок на шляху до довгоочікуваної гармонізації українського законодавства і практик ведення бізнесу зі світовими компаніями. Звісно не тільки на внутрішньому, а й на зовнішньому ринку.

Україна має достатньо непогані перспективи в цій сфері. Наприклад, однією із обов'язкових умов експорту органічної продукції ЄС є її сертифікація. Щодо статистичних даних, площа сертифікованих

земель сільськогосподарського призначення в Україні, що займаються вирощуванням органічних продуктів, складає понад 400 000 гектарів, і Україна займає двадцяте місце серед лідерів органічного руху у всьому світі.

Безумовно, дивлячись реально на проблему, одним з істотних бар'єрів виходу на ринки ЄС для українських компаній є високі вимоги до якості і безпеки продукції, що нерідко залежить від технологій виробництва, внутрішніх стандартів тощо. І для того, щоб до них пристосуватися і стати дійсно конкурентоспроможними на європейському ринку, знадобиться час, як для бізнесу, так і для держави. Звісно в першу чергу держава має забезпечити якісну і своєчасну гармонізацію національного законодавства з європейськими директивами.

На сучасному етапі розвитку ринку органічних продуктів в Україні переважає тенденція до заміни правових норм стандартами, що пояснюється прагненням до гармонізації до європейських правил, які регулюють відносини у сфері органічного виробництва [1, с. 3].

Сертифікації органічної продукції має на меті надання впевненості всім зацікавленим сторонам, що об'єкт сертифікації відповідає екологічним критеріям, що встановлюють показники поліпшених екологічних характеристик і впроваджуються як стандарт системи екологічної сертифікації.

Відповідно до ст. 27 закону України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції», сертифікація органічного виробництва та/або обігу органічної продукції проводиться з щорічною обов'язковою виїзною перевіркою органом сертифікації з метою встановлення відповідності процесу виробництва продукції та її обігу вимогам законодавства у

сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції [2].

Також ще однією умовою відповідності органічного виробництва стандартам ЄС є маркування продукції, що відповідає вимогам екологічності. В законі України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» вказано, що маркування продукції, що вводиться в обіг та реалізується як органічний продукт, здійснюється відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції [2]. І ці вимоги також гармонізовані до європейських стандартів.

Продукт дозволяється маркувати як органічний продукт, якщо він вироблений відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції і містить не менше ніж 95 відсотків органічних інгредієнтів сільськогосподарського походження (за вагою без урахування частки води та кухонної солі) та не більше 5 відсотків (за вагою) неорганічних інгредієнтів, внесених до Переліку речовин (інгредієнтів, компонентів), що дозволяється використовувати у процесі органічного виробництва та які дозволені до використання у гранично допустимих кількостях. Органічне виробництво такого продукту підтверджується сертифікатом [2].

Між Україною та ЄС було укладено Угоди про асоціацію у 2014 році. Після цієї події набагато розширився доступ українським підприємствам та підприємцям до ринку ЄС. І український бізнес почав використовувати ці можливості (за результатами 2019 року питома вага торгівлі товарами та послугами з ЄС склала більше 40 % від загального обсягу торгівлі України). Таким чином можна

стверджувати, що для української економіки ЄС став найважливішим стратегічним партнером. Також треба відзначити, що було багато проінвестовано в нашу економіку від країн ЄС, а зараз цей процес продовжуються ще і з більшим об'ємом через повномасштабну війну.

Але все ж таки ще досить значна частина виробників продукції, в тому числі і органічної, вважають, що експорт до Європи — це достатньо складно та підходить лише великим компаніям. І такі думки виникають саме через необхідність дотримання певних стандартів якості та врахування культурних особливостей 27 країн-членів ЄС.

Для того, щоб українські компанії були конкурентноспроможними на ринку ЄС та інших світових ринках, треба гармонізувати своє внутрішнє законодавство згідно в першу чергу з європейськими умовами.

І серед клієнтів державної установи - Офісу з просування експорту, який успішно функціонує для допомоги і просування на експорт українських товаровиробників з 2018 року, існує багато успішних компаній, які вже користуються такими можливостями.

Також активно просувається та в майбутньому має бути досягнуто ще однієї важливої угоди, так званого «промислового безвізу» — Угоди про оцінку відповідності та прийнятності промислової продукції (Agreement on Conformity Assessment and Acceptance of Industrial Products - АСАА).

Угода включає наступні правила:

- вимоги українських технічних регламентів до продукції є ідентичними вимогам відповідних директив ЄС;
- стандарти, що надають презумпцію відповідності вимогам технічних регламентів, та їхні переліки є ідентичними відповідним європейським гармонізованим стандартам та їх перелікам;

- вимоги до призначених органів є ідентичними вимогам до нотифікованих органів в ЄС;
- українські виробники отримають право нанесення на продукцію європейського знаку відповідності «СЕ» [3].

І тоді, як цієї угоди буде досягнуто, у найближчій перспективі ситуація зміниться – українські сертифікати без додаткових перевірок будуть визнаватися у ЄС. Перелік продукції, що підпадає під дію АСАА, буде поступово розширюватись та в результаті охопить п'яту частину усіх експортованих до ЄС товарів. В тому числі звісно це стосуватиметься і органічного виробництва.

Українські підприємці мають можливість звернутися до Офісу з просування експорту, що займається підготовкою українських компаній до виходу на зовнішні ринки. Освітні програми, аналітика, консалтинг та допомога у пошуку партнерів — лише частина з напрямів діяльності Офісу.

Хоча наразі весь світ колихається від все нових потрясінь, не варто забувати просту істину — криза відкриває можливості для розвитку і реалізації. Україна географічно близька до ЄС, і поки міжнародні транспортні зв'язки залишаються частково заблокованими через карантинні обмеження, ми маємо змогу проаналізувати, у яких нішах виник дефіцит та заповнити його власними силами.

Проте, за умови створення належних умов для ведення бізнесу і залучення інвестицій можливо буде створити порівняльні переваги у високотехнологічних галузях. Прикладом для України є країни Центральної та Східної Європи, які після підписання подібних угод про асоціацію та наступним вступом до ЄС, збільшили обсяги експорту і

одночасно змінили свою структуру експорту у бік збільшення частки високотехнологічних продуктів у загальному обсязі експорту [4].

Лабораторне тестування та сертифікація продукції для ринку ЄС є суттєвою частиною експортного процесу для багатьох країн, включаючи Україну. Ця процедура важлива для забезпечення якості та безпеки товарів, які продаються на ринку Європи. Давайте розглянемо основні аспекти цього процесу.

Сертифікація продукції: для того, щоб продукція відповідала стандартам, виробники повинні застосовуватися до акредитованих європейських центрів сертифікації. Центри приймають оцінку та тестування продукції, щоб переконатися, що вона відповідає вимогам ЄС. Далі, знак СЕ: якщо продукція успішно пройде сертифікацію, на ній може бути нанесено знак СЕ. Знак підтверджує відповідність цієї продукції європейським стандартам і дозволяє їй бути розміщеною на ринку ЄС. Важливо пам'ятати, що знак СЕ не є універсальним; він має бути отриманий для кожного конкретного продукту. Деякі товари можуть бути піддані під добровільну сертифікацію, а не обов'язкову. Однак у цьому випадку проведення лабораторних досліджень та отримання висновків європейської лабораторії може бути необхідним для впевненості покупців у якості продукції. Сертифікація є важливою не тільки для впровадження продукції на ринок ЄС, але і для забезпечення довіри споживачів і конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Відповідність стандартам і наявність відповідних сертифікатів може зробити продукцію більш привабливою для покупців

Що стосується визнання українських сертифікатів якості в Європі, то це буде можливим після підписання сторонами Угоди про оцінку відповідності та прийнятності промислової продукції (АСАА) в

якості протоколу до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та після повного узгодження галузевого та горизонтального законодавства України, інституцій та стандартів з галузевими і горизонтальними законодавством, інституціями та стандартами ЄС [4].

Сучасні українські компанії мають чітко побачити і замотивуватися на експорт до нових ринків, бо це дає велику кількість особливих вигод. Це і розширення ринків і звісно найголовніше для виробника – збільшення продажів.

Цікавим прикладом можна навести українського виробника березового соку «ГАЛС ЛТД». Ця компанія досягла значного успіху на ринку органічної продукції у ЄС. І тепер вона експортує березовий сік в Польщу, Німеччину, Францію, Великобританію. Тому вже існуючі успішні приклади дають можливість вірити у майбутні перспективи України у виході на ринок органічної продукції ЄС.

Перші поставки було здійснено, не маючи відповідного сертифікату виробника органічної продукції. Підприємство скористалось програмою Європейського союзу SEED, яка і займалася підтримкою виходу українських компаній на європейський ринок, взяла участь у спеціалізованій виставці «Органіка» в Нюрнберзі, і як наслідок, отримала перших замовників. Протягом двох років фахівці австрійського Інституту органічного синтезу перевіряли всі аспекти виробництва та, переконавшись у відповідності європейським стандартам, видали сертифікат, який засвідчує, що продукція відповідає всім державним та міжнародним нормам та правилам на основі стандартів ISO 22000 та ISO/TS 22002 (схема сертифікації ISO 22000) [5].

Щодо перспектив саме українських виробників в цьому напрямку, то вони звісно є і достатньо великі. Але звісно як і в будь-

якій іншій сфері треба внести зміни, подолати певні перешкоди – тобто пройти свій шлях нашим виробникам органічної продукції. Перш за все, почати з серйозної гармонізації українського законодавства до європейських норм. І також це старанна праця і впевнені дії самих компаній-виробників щодо відповідності нашої продукції вимогам ЄС.

Зараз в Україні активно відбувається підвищення ефективності організації бізнес-процесів, їх систематизація і взагалі виведення на новий рівень. Це також позитивно вплине на майбутній успіх українських підприємств на ринках ЄС.

Для українських підприємств та підприємців МСП експорт продукції до ЄС, а також вихід на європейський ринок в цілому, є неабияким викликом в будь-якій сфері виробництва, в тому числі і органічного. Але лише саме таким чином компанії, які зможуть довести свою професійну придатність на ринку ЄС отримають новий рівень розвитку та перспективи, перш за все, за рахунок надійних та цивілізованих умов ведення бізнесу.

Серйозним завданням є також здійснення аналізу правового регулювання сертифікації виробництва органічної продукції, а також аналіз законодавства в сфері маркування органічної продукції, з урахуванням нововведень та змін в чинному законодавстві України. І перспективою подальших досліджень у цій сфері є оцінка експортного потенціалу виробників органічної продукції, яка створила б інформаційне підґрунтя для розробки стратегії виходу українських підприємств на ринок ЄС.

Останні роки, перш за все до повномасштабного вторгнення Росії в нашу державу, Україна десь на 11 місці за площею сертифікованих земель сільськогосподарського призначення для органічних продуктів серед країн ЄС. Тому можна стверджувати про великі перспективи

нашої країни в цій ніші, враховуючи те, що площа сертифікованих органічних земель серед всього об'єму сільськогосподарських угідь України складає приблизно 1%, а вона займає 11 місце в Європі за площею.

За статистичними даними більшість українських органічних господарств розташовані в Одеській, Херсонській, Київській, Полтавській, Вінницькій, Закарпатській, Львівській, Тернопільській, Житомирській областях. В Україні сертифіковані органічні господарства різного розміру – від декількох гектарів, як у більшості європейських країн, до декількох тисяч гектарів землі.

Довгий час в Україні питання щодо виробництва органічних сільськогосподарських продуктів не було законодавчо встановлено і врегульовано. Це звісно недобре вплинуло на ринок органічної продукції. Були випадки, коли продавалась неякісна продукція, маркована як органічна, тому у споживачів було складено негативн важення про неї.

Всім відомо, що чітка врегульована на законодавчому рівні система сертифікації органічної продукції є основною умовою функціонування ринків екологічно чистої продукції у всьому світі. Саме тому для того, щоб мати змогу експортувати органіку на світовий ринок кожна компанія має в обов'язковому порядку пройти процедуру сертифікації.

Сертифікація органічного виробництва та (або) обігу органічної продукції - перевірка та встановлення відповідності виробництва та (або) обігу продукції вимогам законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції [1].

На сучасному етапі розвитку ринку органічних продуктів переважає тенденція до заміни правових норм стандартами, що

пояснюється прагненням до міжнародної гармонізації правил, які регулюють відносини у сфері органічного виробництва [2, с. 3].

Сертифікація виробництва органічної продукції є складним процесом. Тож ще раз варто наголосити на необхідність правильного чіткого правового врегулювання сертифікації і взагалі всіх питань, які стосуються органічного виробництва.

Те, що об'єкт сертифікації відповідає екологічним вимогам, що встановлюють показники поліпшених екологічних характеристик і впроваджуються як стандарт системи екологічної сертифікації та маркування, і є метою сертифікації.

Відповідно до ст. 27 закону України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції», сертифікація органічного виробництва та/або обігу органічної продукції проводиться з щорічною обов'язковою виїзною перевіркою органом сертифікації з метою встановлення відповідності процесу виробництва продукції та її обігу вимогам законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції [1].

Процес сертифікації розпочинається з дати підписання договору на проведення сертифікації між органом сертифікації і особою. У процесі сертифікації за результатами перевірки та визначення відповідності усіх стадій виробництва та обігу органічної продукції вимогам законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції органом сертифікації ухвалюється вмотивоване рішення про видачу або відмову у видачі сертифіката. На підставі рішення про видачу сертифіката органом сертифікації видається сертифікат [1].

Особа, яка має намір перейти на органічне виробництво або здійснювати обіг органічної продукції, може обрати будь-який орган сертифікації та укласти з ним договір на проведення сертифікації. Особа, яка уклала договір на проведення сертифікації з органом сертифікації, стає оператором та вноситься центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної аграрної політики, до Реєстру операторів протягом 10 днів з дня отримання ним відповідної інформації від органу сертифікації.

Сертифікат, що засвідчує виробництво та/або обіг органічної продукції згідно із законодавством іншим, ніж законодавство України, визнається в Україні з метою імпорту або експорту такої продукції у разі, якщо він виданий органом іноземної сертифікації, внесеним до Переліку органів іноземної сертифікації.

Отже, ми можемо бачити, що питання сертифікації органічної продукції достатньо врегульовано останнім новим законом в Україні. Тож розглянемо питання законодавчого закріплення маркування органічної продукції в Україні.

Маркування було лаконічно визначене Н. А. Берлач як: «будь-який написаний, надрукований або графічний матеріал, що є присутнім на етикетці, супроводжує харчовий продукт або виставляється біля харчового продукту, у тому числі з метою сприяння його продажу або реалізації» [3, с. 130].

Маркування – це слова, описи, знаки для товарів і послуг (торговельні марки), графічні зображення або символи, що стосуються харчових продуктів, які розміщуються на будь-якій упаковці, етикетці (стікері), кольєретці, а за відсутності упаковки, у документі або повідомленні, що супроводжують харчовий продукт або посилаються на нього [4].

Відповідно до ст. 34 закону України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» маркування продукції, що вводиться в обіг та реалізується як органічний продукт, здійснюється відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції [1].

Законодавство України визначає, що продукт дозволяється маркувати як органічний продукт, якщо він вироблений відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції і містить не менше ніж 95 відсотків органічних інгредієнтів сільськогосподарського походження (за вагою без урахування частки води та кухонної солі) та не більше 5 відсотків (за вагою) неорганічних інгредієнтів, внесених до Переліку речовин (інгредієнтів, компонентів), що дозволяється використовувати у процесі органічного виробництва та які дозволені до використання у гранично допустимих кількостях. Органічне виробництво такого продукту підтверджується сертифікатом [1].

Орган сертифікації має дати письмову згоду, яка здійснюється на безоплатній основі і таким чином відбувається маркування продукції. Реєстраційний код цього органу сертифікації зазначається на маркуванні.

Маркування державним логотипом для продукції, що була отримана не в результаті органічного виробництва, а також використання під час маркування такої продукції будь-яких позначень та написів «органічний», «біодинамічний», «біологічний», «екологічний», «органік» та будь-яких однокореневих та/або похідних слів від цих слів з префіксами «біо-», «еко-» тощо будь-якими мовами є

обманом покупця або замовника. Така продукція підлягає вилученню в порядку, визначеному законом.

Державний контроль за додержанням законодавства щодо маркування харчових продуктів здійснюється відповідно до Закону України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин».

Виробники харчових продуктів, котрі порушили вимоги законодавства, несуть відповідальність відповідно до закону України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин» [5].

Можливе накладення штрафу відповідно до законодавства в разі надання неточної або неправдивої інформації про продукцію.

Законом встановлено, що харчові продукти, які відповідають вимогам законодавства щодо надання споживачам інформації про харчові продукти, що діяли до введення в дію закону, можуть вироблятися та/або вводитися в обіг протягом трьох років після введення в дію цього закону. Такі харчові продукти можуть перебувати в обігу до настання кінцевої дати споживання або закінчення строку придатності [5].

Таким чином законодавець надає перехідний період виробникам, щоб вони могли підлаштуватися під нові умови, що є досить позитивним та лояльним моментом з боку держави.

На підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що питання сертифікації і маркування органічного виробництва набагато більше законодавчо врегульовано за останній час, ніж раніше. Прийнято та введено в дію нові закони, які більш конкретно

регулюють ці питання, визначають права і обов'язки як органів сертифікації та маркування, так і виробників органічної продукції.

Незважаючи на складні умови, український органічний сектор продовжує працювати та демонструвати свої досягнення: створювати нові продукти та презентувати українські органічні продукти на міжнародних виставках. Важливо, що на державному рівні органічне виробництво залишається одним із пріоритетів розвитку агропромислового сектору, продовжується робота над впровадженням органічного законодавства в Україні та проводиться робота з метою наближення законодавства України до органічного законодавства ЄС.

Звісно, під час війни, немає можливості надавати значну державну підтримку на розвиток сфери органічного виробництва, як то було заплановано ще до подій 24 лютого 2022 року. Але певну підтримку цього сектору можливо здійснити через співпрацю українських підприємств з європейськими та іншими міжнародними партнерами. На зовнішньому ринку, оскільки майже 90% органічної продукції експортується з України, необхідна подальша підтримка з просування українського органічного сектору за кордоном. Офіс з розвитку підприємництва та експорту спільно з партнерами вже організували міжнародну онлайн-конференцію щодо експорту української органічної продукції в умовах повномасштабної війни та Національний павільйон України на наймасштабніший торговельній виставці органічних харчових продуктів «Біофах 2022» [6].

У висновок важливо зазначити, що експорт органічної продукції до Європейського Союзу — це великі можливості та нові горизонти для українського бізнесу. Хоч це доволі непростий процес і його можна вважати певним викликом, але результат у вигляді масштабування,

росту продажів та додаткового прибутку є чудовою компенсацією та позитивними чинниками для всієї економіки нашої країни.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції : Закон України від 03.07.2019. № 36. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text> (дата звернення : 02.06.2020).

2. Вовк В.В. Сертифікація органічного сільського господарства в Україні : сучасний стан, перспективи, стратегія на майбутнє. Матеріали Міжнародного семінару «Органічні продукти харчування. Сучасні тенденції виробництва і маркетингу». Львів. 2004. С. 3-7.

3. Берлач Н.А. Організаційно-правове забезпечення маркування органічної сільськогосподарської продукції. Часопис Київського університету права. 2010. № 2. С. 130–133.

4. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів : Закон України від 06.12.2018. № 7. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19#Text> (дата звернення : 12.06.2020).

5. Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин : Закон України від 13.02.2020. № 31. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2042-19#top> (дата звернення : 12.06.2020).

6. Аналіз українського органічного сектору. 8 місяців від війни. 107 Форум.

URL : <https://dSPACE.organic-platform.org/xmlui/bitstream/handle/data/497/107>

СУЧАСНИЙ СТАН І ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ВИРОБНИЧОГО ТИПУ

На сучасному етапі економічного розвитку України на перший план виходять завдання по інтенсифікації виробництва і переведу його на інноваційний шлях розвитку. Рішення цих завдань значною мірою визначається швидкістю оперативного реагування управлінської команди підприємства на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища з урахуванням постійної зміни вимог ринку [1, с. 152].

З метою стабілізації діяльності підприємства усі зусилля менеджменту концентруються на проблемах оперативного планування, обліку, аналізу і контролю діяльності підприємства в короткострокових періодах.

Проте, існуючі методи, механізми, інструменти і технології оперативного планування, обліку і аналізу орієнтовані на систему управлінського обліку, яка повністю копіює бухгалтерський облік і діє на основі положень Податкового кодексу, розпоряджень і вказівок Міністерства фінансів, а це, як правило, не лише не відповідає вимогам сучасного ринку і якості управлінської інформації необхідної для оперативного ухвалення рішень, але і не враховує індивідуальні особливості організації, специфіку структури витрат для підприємств

різних сфер діяльності і розмірів виробництва.

Для того, щоб підприємство успішно існувало і розвивалося надалі, досягало своєї основної мети, необхідно запроваджувати на всіх рівнях організації контролінг його діяльності.

Основна місія контролінгу – інформаційно-консультаційна підтримка менеджменту компанії, яка ґрунтується на аналізі основних економічних показників діяльності підприємства.

Оперативний контролінг – це інструмент підтримки процесу прийняття рішень, який є системою активного управління досягненням поточних цілей підприємства шляхом визначення та усунення «вузьких» місць, дієва інтегрована схема прийняття своєчасних рішень з оптимізації співвідношення «витрати – прибуток» [2, с. 185].

Проблемам впровадження та розвитку контролінгу присвячено багато праць вчених-економістів, таких як Калайтан Т.В., Кушнір І.М., Портна О.В., Петренко С.Н., Мельник Т.М., Терещенко О.О., Стефанюк І.Б., Цигилик І.І., Шапошников К.С., Шепітко Г.Ф., Яковлев Ю.П., Ананькіна О.Л., Анташов В.А., Данилочкін С.В., Кармінський А.М., Манн Р., Майєр Е, Хан Д., Фалько С.Г. та інші.

Проте недостатня опрацьованість методів оперативного контролінгу призводить до зниження ефективності управління виробничими процесами, оперативності ухвалення управлінських рішень по коригуванню цільових орієнтирів розвитку з урахуванням вимог ринку [3, с. 87].

Необхідність досліджень в області контролінгу в сучасних умовах визначається потребою в теоретико-методичному обґрунтуванні і розробці методичних рекомендацій по вдосконаленню системи управління оперативним контролінгом на підприємств малого і

середнього бізнесу.

Сучасна система управління підприємством не може ефективно функціонувати без застосування принципів і інструментів контролінгу.

Відповідно до сучасного підходу, контролінг може інтерпретуватися як інформаційне забезпечення, орієнтоване на результат управління компанією.

Основна функція контролінгу в тому, щоб шляхом підготовки й надання необхідної управлінської інформації націлити керівництво підприємства на прийняття рішень і необхідні дії. Крім того, контролер може виконувати первинні централізовані функції управління.

Отже, контролінг є не тільки одним з найважливіших механізмів підтримки управління, а й функцією управління.

До головних причин появи на вітчизняних підприємствах нової системи управління, що враховує впровадження контролінгу, можна віднести наступні:

- підвищення нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- необхідність підвищення гнучкості і надійності функціонування підприємства;
- вимога створення продуманої системи дій по забезпеченню виживання підприємства і уникненню кризових ситуацій;
- у зв'язку з ускладненням систем управління підприємством потрібна побудова спеціальної системи інформаційного забезпечення і розробка механізму координації усередині системи управління;
- для виконання перенесення фокусу управління з контролю минулого на аналіз майбутнього потрібен безперервний аналіз змін, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах

підприємства.

Для підприємств малого і середнього бізнесу України актуальність оперативного контролінгу очевидна в напрямках:

1) забезпечення рентабельності різних груп товарів та визначення товарів, від яких необхідно відмовитися;

2) покращення сервісного обслуговування споживачів та підвищення якості обслуговування шляхом зменшення витрат;

3) проведення політики ціноутворення для забезпечення конкурентоспроможності окремих груп товарів або послуг [4, с. 44].

Служба контролінгу, органічно вбудована в загальну структуру підприємства, є допомогою при оптимізації цілей та прийнятті альтернативних рішень керівництва з метою успішного виконання стратегічних та оперативних цілей організації.

Основні завдання, які потрібно вирішити службі контролінгу:

1. Оптимізація управління організаційною структурою компанії.
2. Організація ефективної системи обліку операцій і результатів.
3. Впровадження систем планування, контролю й аналізу діяльності.

4. Забезпечення мотивації персоналу в підвищенні ефективності роботи компанії.

5. Автоматизація систем обліку й управління підприємством.

Щоб відповідати цим вимогам, інструменти й структура контролінгу повинні бути простими й гнучкими.

Спеціальними завданнями контролінгу є:

- планування й контроль на підприємстві;
- бухгалтерський облік як документування;
- підготовка й передача первинної, орієнтованої на результат інформації;

- формування систем, методики й організаційних структур контролінгу [5, с. 105].

Контролінг виконує функції консультування й обслуговування, підготовки та реалізації рішень. Ці спеціальні завдання контролінгу поширюються на організацію в цілому, її продуктові, функціональні й регіональні підрозділи (підсистеми), групи продукції та послуг, програми заходів і проекти на всіх рівнях управління.

Для вирішення завдань контролінгу підприємство має потребу в специфічних системах і методах, за допомогою яких ці завдання можуть бути вирішені найбільш ефективно.

Найважливішим інструментом контролінгу є система планування й контролю з інтегрованими, орієнтованими на результат і ліквідність розрахунками. Такі розрахунки, у свою чергу, потребують організованої на базі виробничого й фінансового обліку інформаційної системи.

Розрахунки з планування й контролю, орієнтовані на результат і ліквідність, є інструментом поліпшення економічних результатів через удосконалення процесу управління.

Для ефективного застосування інструментів контролінгу сьогодні необхідна автоматизована обробка економічних даних.

Для впровадження системи контролінгу на підприємстві, на думку Мартіна Хаузера [6], необхідні:

1) функціонуюча система внутрішнього (управлінського) обліку компанії, тобто цифри, придатні для прийняття управлінських рішень – це базис контролінгу;

2) впровадження системи оперативного планування, підсумком якої є складені бюджети;

3) створення системи звітності, у якій планові значення

порівнюються з фактичними (після цього стає можливим управління на основі відхилень);

4) після того, як нагромаджено певний досвід, відбувається інтеграція в систему управління за цілями. Це означає, що менеджерів оцінюють за досягненням поставлених перед ними завдань і їхня мотивація прямо пов'язана з досягненням цілей;

5) на наступному етапі – коли система вже функціонує стабільно – можлива побудова системи контролінгу.

З вищенаведеного випливає, що служба контролінгу є координатором між вищим керівництвом підприємства та його підрозділами при розробці стратегічних і оперативних планів, а також контролює їх виконання.

Дослідження українських підприємств малого і середнього бізнесу виробничого типу з питань оперативного регулювання виробничо-економічних процесів дозволили виявити наступні базові причинно-наслідкові зв'язки:

1. Чим далі постачальник первинної інформації (про стан, динаміку, відхилення економічних процесів у виробничих підрозділах) від структури, яка здійснює аналіз, і керівника, який приймає управлінські рішення, тим менше можливостей оперативного втручання і коригування виробництва.

2. Чим більше параметрів оперативного обліку відповідають вимогам нормативних документів, що регламентуються податковими, фінансовими та статистичними органами, тим більше період часу відставання від часу реального настання події, що вимагає оперативного регулювання виробничих економічних процесів.

3. Чим ширше формалізованість процесу оперативного контролінгу, що визначається специфікою і функціями діяльності

фінансово-економічних підрозділів підприємства, тим менше можливостей аналізу впливу виробничих чинників на економічні показники, що характеризують зміни у виробничо-технологічних процесах в короткострокових періодах (зміна структури витрат конкретної деталі; визначення причин, ділянки і виробничої операції, що впливають на збільшення собівартості).

4. Чим актуальніша необхідність забезпечення своєчасності реагування на можливі відхилення у виробничих процесах і оперативного регулювання змінних витрат, тим більшою має бути міра деталізації контролінгу (технологічна операція, робоче місце) і менше період часу від отримання початкової інформації до ухвалення управлінських рішень (режим реального часу).

Рішення перших трьох проблем при обмеженості трудових ресурсів на малих і середніх виробничих підприємствах можливо тільки за рахунок перерозподілу обов'язків по оперативному управлінню між учасниками виробничого процесу, з урахуванням можливої автоматизації їх зв'язків.

Обробка, систематизація і аналіз даних у такому разі повинні здійснюватися з використанням автоматизованих систем управління (АСУ), розроблених для відповідної виробничої структури і адаптованих до особливостей цього технологічного процесу.

Роботу з даними, які обробляються в автоматизованих системах управління підприємством, повинні забезпечувати не співробітники фінансових підрозділів, а безпосередньо постачальники (виконавці технологічних операцій) і одержувачі (виробничий менеджмент) інформації для оперативного контролінгу (рис. 1.).

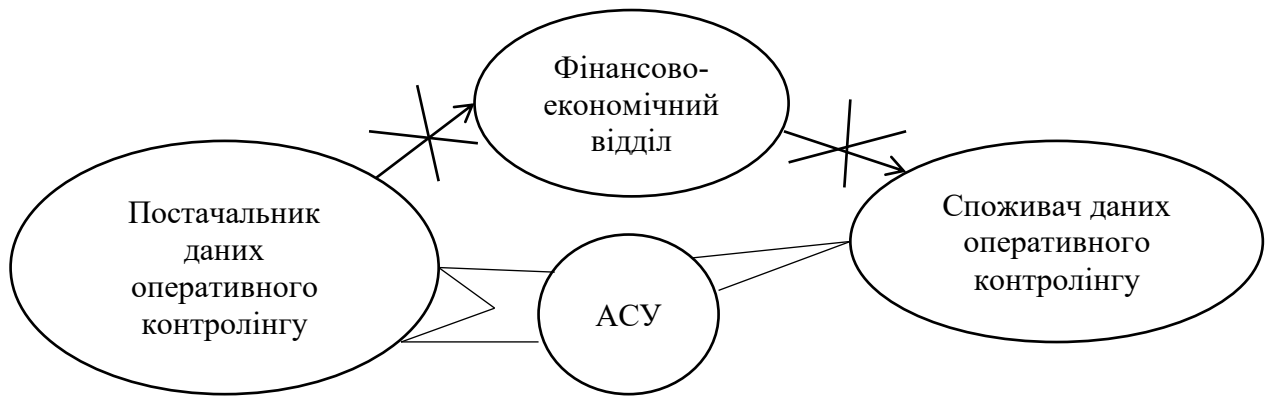


Рис. 1. Схема організації оперативного контролінгу малих і середніх підприємств з використанням АСУ

Тільки вони можуть точно визначити актуальність тих або інших показників для ухвалення управлінського рішення, на відміну від фахівців фінансово-економічних підрозділів, які недостатньо професійно розбираються в усіх тонкощах виробничо-технологічного процесу.

Якщо керівникові виробничого підрозділу поступатиме інформація, що відповідає вимогам нормативної документації, яка розроблена для його підрозділу, а не фінансовий звіт, що оформлюється за правилами бухгалтерського обліку із запізненням в три місяці, то оперативність, точність його рішень досягатиме найвищого ефекту при виконанні виробничої програми [4].

Для підвищення ефективності управлінської діяльності у виробничих підрозділах потрібне проведення систематичного, глибокого й усебічного аналізу їх господарської діяльності відповідно до структури виробничо-технологічного процесу, що дозволяє організувати оперативний контролінг, який зачіпає кожну технологічну операцію. У зв'язку з цим важливе значення має вдосконалення організації і автоматизації оперативного контролінгу в

первинних виробничих ланках промислового підприємства, тобто ділянках і робочих місцях.

Тому однією з основних проблем в організації системи оперативного контролінгу нині на малих і середніх промислових підприємствах є необхідність її деталізації відповідно до структури виробничих підрозділів, для того, щоб менеджмент виробництва в розрізі технологічних операцій міг спостерігати і аналізувати економічні процеси, що відбуваються на кожному робочому місці в режимі реального часу.

Існуючі моделі системи виробничого обліку на вітчизняних підприємствах базуються на центрах фінансової відповідальності (ЦФО). Проте, ЦФО трактується, як сегмент організації, очолюваний менеджером, який безпосередньо впливає на результати і витрати тієї діяльності, яку він здійснює по управлінню конкретним підрозділом, який несе відповідальність, мотивується за результати управлінських рішень, що приймаються ним [5].

У такому розумінні центр фінансової відповідальності може існувати тільки для виробництва в цілому як сукупності усіх його виробничих підрозділів, очолюваних керівником виробництва [1, с. 127].

Цей підхід не може бути реалізований при організації деталізованого оперативного контролінгу для малих і середніх підприємств виробничого типу, які мають:

1) виробничу структуру серійного виробництва, що включає предметно-замкнуті ділянки і спеціалізовані робочі місця;

2) широку номенклатуру проміжних технологічних операцій і виробів незавершеного виробництва.

Це обумовлено тим, що виробнича структура, де по кожній

конкретній деталі центром відповідальності є виробнича ділянка, а по кожній технологічній операції – робоче місце, – неможливо мати менеджера, який оперативно зможе приймати обґрунтовані рішення по дії на результати і витрати діяльності.

Щоб забезпечити своєчасність реагування на можливі відхилення у виробничих процесах і оперативного регулювання змінних витрат, забезпечивши їх деталізацію по кожній технологічній операції, необхідно наблизити оперативний контролінг до кожного робочого місця і здійснювати в режимі максимально наближеному до реального часу. Його результати повинні поступати керівництву впродовж робочого дня, для того, щоб мати можливість внести необхідні корективи у виробничу програму наступного дня. При цьому структура деталізованого оперативного контролінгу повинна повністю повторювати структуру виробничих підрозділів, а послідовність процедури отримання даних оперативного контролінгу повинна відповідати технологічному процесу [6].

Тому, побудова системи оперативного контролінгу для малих і середніх підприємств виробничого типу з використанням методу деталізації повинна базуватися на створенні багаторівневої системи контролінгу в режимі реального часу для виробничих підрозділів: робоче місце, предметно-замкнута ділянка, цех.

В якості об'єктів контролінгу для організації процесу послідовного отримання даних, що відповідає технологічному процесу, мають бути використані вироби незавершеного виробництва (ВНВ), структуровані по предметно-замкнутах виробничих ділянках відповідно до структури виробничих підрозділів.

Реалізація процесу деталізованого оперативного контролінгу в режимі реального часу потребує введення понять «точка

оперативного контролінгу» і «зона оперативного контролінгу» (рис. 2.).

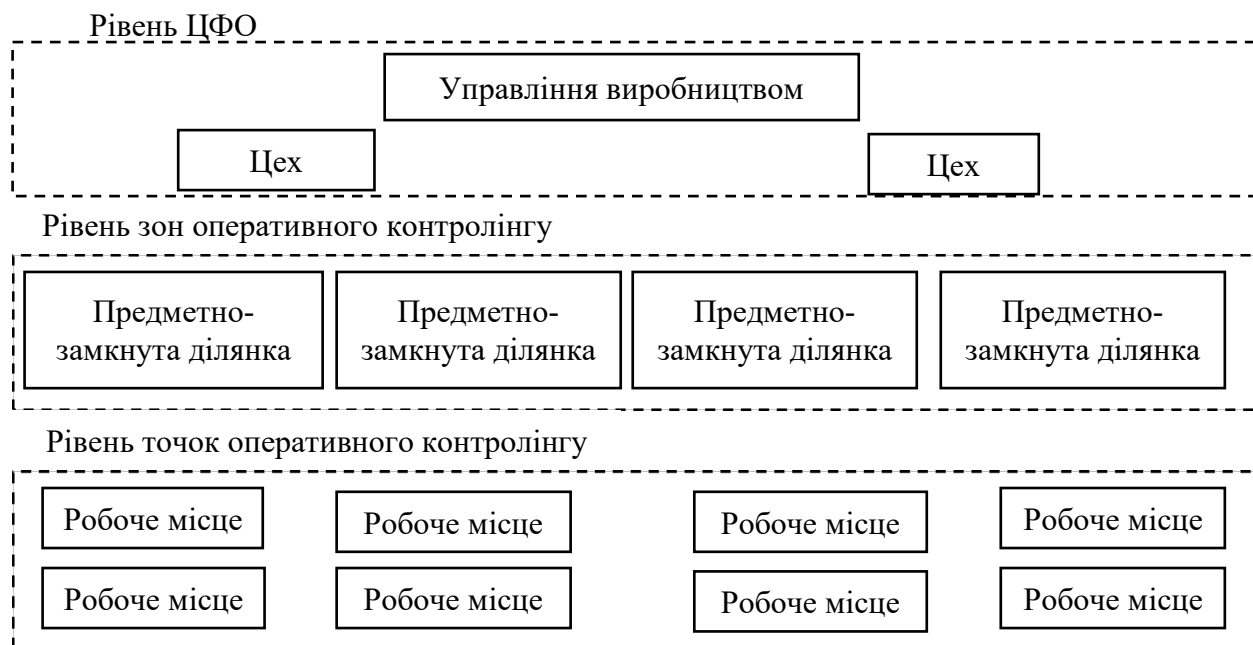


Рис. 2. Структура системи деталізованого оперативного контролінгу малих і середніх підприємств виробничого типу

Саме рівні оперативного контролінгу і бізнес-процесів є головними ознаками декомпозиції причинно-наслідкових зв'язків системи підтримки і ухвалення управлінських рішень із структурою збору, обробки, аналізу і обліку інформації.

Точка оперативного контролінгу – робоче місце на виробничому підприємстві, де здійснюється технологічна операція з використанням засобів і предметів праці і вирішуються завдання визначення величини відхилень економічних показників і виявлення місця виникнення відхилень.

Точка оперативного контролінгу характеризується наявністю підзвітної особи (виконавця технологічної операції), яка надає

первинну інформацію, або контрольного облаштування автоматизованої системи управління підприємством (АСУП) у разі автоматизації виробничого процесу.

Зона оперативного контролінгу – сукупність точок оперативного контролінгу, об'єднаних відповідно до спеціалізації виробничо-технологічного процесу на локалізованій території (предметно-замкнута ділянка), де вирішується завдання визначення причини відхилень економічних показників і виробничих чинників, що вплинули на ці відхилення [1, с. 137].

Зона оперативного контролінгу характеризується наявністю особи, яка здійснює збір первинних даних з точок оперативного контролінгу і занесення їх в спеціалізований уніфікований документ (у разі повної автоматизації предметно-замкнутої ділянки ця дія може здійснюватися автоматично).

Приведена на рис. 2. структура деталізованого оперативного контролінгу якнайповніше взаємозв'язана із структурою виробничих підрозділів підприємств малого та середнього бізнесу.

Технологія організації деталізованого оперативного контролінгу повинна базуватися на механізмі збору і обробки інформації в зворотній послідовності ходу виконання технологічного процесу – після отримання показників з кожного робочого місця здійснюється їх угруповання і аналіз по відповідних ділянках від кінцевого виробу незавершеного виробництва до першого по стадіях обробки. Це дозволяє враховувати розрахунковим шляхом кількість виробів, переданих в обробку на інше робоче місце впродовж аналізованого проміжку часу. При цьому, чим коротший проміжок часу, тим точніше можна визначити групу виробничих чинників, що впливають на відхилення результативної ознаки від норми в конкретний момент

часу.

Організація оперативного контролінгу на малих і середніх промислових підприємствах, при обмеженості трудових ресурсів, повинна ґрунтуватися на використанні наявних сил на кожній ділянці.

Результати аналізу мають бути отримані автоматизованим шляхом одразу після введення початкових даних, участь людини в розрахунках має бути зведена до нуля, щоб уникнути погрешностей обумовлених людським чинником.

Документи, що містять результати повинні відповідати вимогам інформативності і містити увесь комплекс інформації, з повним аналізом ситуації і його результативними показниками.

Документи за результатами аналізу повинні, з одного боку, характеризувати синтетичні показники на виході з кожної ділянки (відхилень фактичної собівартості виробів незавершеного виробництва (ВНВ) від нормативної і відхилення фактичного обсягу випуску ВНВ від планового по кожній предметно-замкнутій ділянці) і в результаті з виробництва (відхилення фактичної виробничої собівартості готової продукції від нормативної і відхилення фактичного обсягу випуску готової продукції від планового); з іншого боку – розкривати групу аналітичних показників, використовуваних для деталізації обліку по місцях (відхилення фактичних значень від нормативних по витраті матеріалів на випуск виробів незавершеного виробництва, відхилення фактичних значень від нормативних по трудомісткості операції, відхилення фактичного обсягу випуску ВНВ від планового за кожним робочим місцем) [6].

Таким чином, забезпечення своєчасності реагування на можливі відхилення у виробничих процесах є можливим при використанні методики організації деталізованого оперативного контролінгу, яка

дозволяє:

- забезпечити контроль відхилень показників безпосередньо у момент виникнення цих відхилень, що має найбільшу ефективність для малих і середніх промислових підприємств;

- визначити причину виникнення відхилень на кожному робочому місці в режимі реального часу;

- вносити корективи в планування вже наступного дня або наступної зміни;

- отримати інструмент для формування типових управлінських рішень, що дозволяють:

- а) коригувати економічні показники виробничих процесів в режимі реального часу не чекаючи результатів аналізу бухгалтерського обліку;

- б) ліквідувати причини відхилень від заданих нормативів на місці виникнення без переходу міри відповідальності на більш високі рівні управління підприємством.

Отже, контролінг є інструментом, що дозволяє ефективно розробляти та впроваджувати на промисловому підприємстві сучасні підходи до управління. Для сучасного розвитку промисловості в Україні характерна необхідність в розвитку саме оперативного контролінгу, в його методичному й інструментальному аспектах.

Результатом впровадження служби контролінгу на підприємстві стане система, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності й надасть можливість:

- 1) передбачати результати діяльності;
- 2) планувати діяльність, з метою підвищення ефективності використання ресурсів підприємства;
- 3) вчасно одержувати точну інформацію необхідну для

прийняття управлінських рішень;

4) ефективно використовувати податкове планування та схеми оптимізації (мінімізації) оподаткування.

Контролінг найближчого майбутнього повинен прагнути у своїй діяльності у бік основних джерел ефективності, передусім до розробки методів організації праці і виробництва в усіх функціональних сферах діяльності підприємства.

При організації служби контролінгу на промисловому підприємстві не слід обмежуватися лише виконанням функцій внутрішнього контролю і управління витратами, необхідно пам'ятати, що контролінг здатний забезпечувати органічну сполуку інформаційної бази і усіх джерел отримання інформації – аналізу, моніторингу, планування і контролю. При виконанні цих умов контролери стануть не звичайними сьогодні фахівцями з обліку і аналізу, а реально затребуваними помічниками керівників підприємств різних галузей економіки і форм власності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 318 с.

2. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Київ : НАУ, 2022. 204 с.

3. Зарубін С. Оперативний контролінг. Фінансовий Директор. 2009. № 7. С. 87-95.

4. Швиданенко Г. О., Лаврененко В. В., Приходько Л. М., Швидка О. М. Контролінг : навчально-методичний посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 240 с.

5. Брітченко І. Г., Князевич А. О. Контролінг : навчальний посібник. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
6. Хаузер М. Інтерв'ю. URL: <http://www.controlling-akademie.ru/publications> (дата звернення: 06.02.2023.).
7. Котлер Ф. Маркетинг. Київ : КМ-Букс, 2019. 224 с.
8. Hayes, John (2014). The Theory and Practice of Change Management. London: Palgrave MacMillian. p. 137.
9. Маркіна І., Таран-Лала О., Гунченко М. Контролінг для менеджерів : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 304 с.
10. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С.М. та ін. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 376 с.
11. Страпчук С. І., Миколенко О . П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
12. Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. та ін. Менеджмент : навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
13. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
14. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 360 с.
15. Armesh, H., Salarzehi, H., & Kord, B. (2010). Management control system. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business,

АВТОРИ МОНОГРАФІЇ

Гудима Ольга Вікторівна – к.е.н., доцент Запорізького національного університету

Давиденко Оксана Олександрівна – к.ю.н., старший викладач Запорізького національного університету

Дибчинська Яна Станіславівна – к.філол.н., доцент, завідувач кафедри ділової комунікації Запорізького національного університету

Павлюк Тетяна Сергіївна – к.е.н., доцент, завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організації та логістики

Половинкіна Руслана Юріївна – к.ю.н., доцент Запорізького національного університету

Полусмяк Юлія Ігорівна – к.е.н., доцент Запорізького національного університету

Хацер Максим Володимирович – к.е.н., доцент Запорізького національного університету

Шавкун Ірина Григорівна – д.філос.н., професор, декан факультету менеджменту Запорізького національного університету
Шишкін Віктор Олександрович – к.е.н., доцент Запорізького національного університету

Наукове видання
(українською мовою)

**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В
УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ, ПОСТВОЄННОГО
ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ТА АКТИВІЗАЦІЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ
ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ**

колективна монографія

за загальною редакцією Т.С. Павлюк, О.О. Давиденко.

Редактор *О.О. Давиденко*

Відповідальний за випуск *Т.С. Павлюк*

Коректор *Р.Ю. Половинкіна*