

**Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів**

**ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ  
В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Монографія

**Дніпро  
2018**

УДК 338.242.2:339.97  
ББК 65.52

*Рекомендовано до друку вченою радою Університету митної справи та фінансів (протокол № 5 від 01.12.2017 р.)*

### **Рецензенти:**

*Г. Я. Глуха* – доктор економічних наук, завідувач кафедри менеджменту, інноваційного менеджменту і міжнародної логістики Університету імені Альфреда Нобеля

*В. Я. Швець* – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри виробничого менеджменту ДВНЗ “Національний гірничий університет”

Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації : монографія / за ред. д.е.н. Ю. Є. Петруні. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. – 183 с.

**ISBN 978-966-328-133-9**

Монографію присвячено актуальним питанням оптимізації систем управління в умовах економічної глобалізації. Проаналізовано теоретичні та методологічні засади управління в умовах глобалізації. Розглянуто вплив управління на конкурентоспроможність національної економіки. Крізь призму оптимізації систем управління визначено шляхи вдосконалення окремих аспектів управління в умовах глобалізації. Акцентовано на проблемах корпоративної соціальної відповідальності як фактора підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному рівні, управлінні інноваційною діяльністю в умовах глобалізації, оцінці бізнес-середовища в контексті прийняття управлінських рішень, адаптації інтересів і можливостей економічних суб'єктів до умов міжнародного інтеграційного процесу тощо. Окреслено напрями розв'язання окремих проблем оптимізації систем управління на різних рівнях в умовах глобалізації.

Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів, фахівців з управління, всіх, хто цікавиться проблемами управління.

**ISBN 978-966-328-133-9**

© Петруня Ю. Є., 2018  
© УМСФ, 2018

## ЗМІСТ

Передмова .....	4
<b>Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Управлінські рішення та “суспільна думка” .....	6
1.2. Теоретичні та методологічні підходи до дослідження управлінських систем у національній економіці .....	13
1.3. Гносеологія менеджменту: “метафізика” та “фізика” .....	24
1.4. Міжнародний менеджмент в умовах глобалізації .....	34
<b>Розділ 2. УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ .....</b>	<b>47</b>
2.1. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному рівні .....	47
2.2. Креативний менеджмент як фактор конкурентоспроможності національної економіки .....	60
2.3. Управління інноваційною діяльністю в умовах глобалізації .....	69
<b>Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОКРЕМИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ .....</b>	<b>85</b>
3.1. Оцінка бізнес-середовища в контексті управлінських рішень .....	85
3.2. Вплив глобальних чинників на корпоративне управління в Україні та світі .....	92
3.3. Трансформація державного управління митною справою в Україні в умовах глобалізації .....	110
3.4. Шляхи активізації інноваційної діяльності в Україні та формування ефективного менеджменту .....	124
<b>Розділ 4. МІЖНАРОДНА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПОГЛИБЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ .....</b>	<b>141</b>
4.1. Міжнародна маркетингова туристична діяльність в умовах глобалізації .....	141
4.2. Адаптація інтересів та можливостей економічних суб’єктів до умов міжнародного інтеграційного процесу .....	153
4.3. Концептуальні підходи до управління людськими ресурсами в міжнародному бізнесі .....	165
4.4. Управлінський аналіз привабливості зовнішніх ринків (на прикладі окремих країн Африки) .....	173

## ПЕРЕДМОВА

Світ усе більше переконується в тому, наскільки значущий фактор якості управління для розв'язання поточних та перспективних проблем і завдань на будь-якому рівні організації економічної діяльності.

Окремо взята організація (підприємство), регіональне утворення в країні, національна економіка, союзи країн, світова економіка... На кожному з цих рівнів працюють команди менеджерів, які щодня приймають відповідальні управлінські рішення. Від їх ефективності суттєво залежить якість життя сотень мільйонів людей. Чим вище управлінський ієрархічний рівень, тим більша відповідальність тих, хто приймає рішення. Цю відповідальність суб'єктів управління пов'язано насамперед із кількістю людей, які на собі відчувають наслідки управлінських рішень, з ефективністю використання економічних ресурсів та грошей, з фактором часу, з ціною подолання “проблемних” управлінських рішень, особливо стратегічного характеру, тощо.

Управлінські процеси мають дуже багато важливих складових, тому їх класифікують за різними ознаками й проводять “акцентовані” дослідження за відповідними напрямками (аспектами). Типове дослідження управління за його базовими функціями (планування, організація, мотивація, контроль) можна порівняти з вивченням “анатомії управління”. Це структурний зріз фундаментальних (“скелетних”) елементів управління. Водночас важливо бачити управління, по-перше, як більш складну, насичену, “творчо-конструктивну” систему, по-друге, як динамічну систему, на яку впливають багато факторів, по-третє, як діяльність, що потребує постійного пошуку шляхів оптимізації.

Одним із ключових детермінантів управлінських процесів і систем є міжнародна економічна інтеграція. Ця обставина обумовлює необхідність поглибленого вивчення її впливу на управлінську діяльність на різних рівнях. Міжнародна економічна інтеграція, економічна глобалізація – це своєрідний виклик для дієвих управлінських команд. Вони поєднують у собі як шанси, так і ризики, тобто несуть суб'єктам управління як нові можливості, так і нові загрози. Управлінське реагування на глобальні виклики, напевно, становить один із критеріїв оцінки потенціалу та практичної роботи управлінських команд.

У цілому “світові детермінанти” економічного життя та управління набувають усе більшого значення на будь-якому економічному рівні. Міжнародні інтеграційні процеси стають важливим чинником сучасного економічного життя – зі збереженням тенденції до подальшого розвитку й поглиблення. Глобалізація виступає, з одного боку, одним із явищ просторового характеру, а з іншого – явищем, що створює зміни якісного характеру в середовищі діяльності та управлінських системах.

У монографії виділено чотири розділи. Перший – присвячено аналізу теоретичних та методологічних засад управління в умовах глобалізації. У

другому розділі розглянуто проблеми управління в контексті забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Третій розділ досліджує питання вдосконалення окремих складових управлінської діяльності в умовах глобалізації. В четвертому розділі приділено увагу міжнародній інтеграції як фактору посилення глобалізаційних процесів.

Монографію підготовлено у рамках виконання кафедрою менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Університету митної справи та фінансів науково-дослідної теми “Розвиток системи управління в умовах економічної глобалізації” (номер державної реєстрації 0115U007040) колективом авторів у складі: *Ю. Є. Петруня* – д.е.н., професор, заслужений діяч науки і техніки України (передмова, 1.1); *О. Ф. Івашина* – д.е.н., професор, *К. І. Павлова* – к.е.н., доцент (1.2); *Б. В. Літовченко* – к.е.н., доцент (1.3); *Ю. О. Кахович* – к.е.н., доцент (1.4); *Н. В. Ковальчук* – к.е.н., доцент, *К. В. Комарова* – к.е.н., доцент (2.1); *С. П. Коляда* – к.е.н., доцент (2.2); *Т. О. Пасічник* – к.е.н., доцент (2.3); *В. Ю. Петруня* – к.е.н., доцент (3.1); *Д. В. Маляр* – к.е.н., доцент (3.2); *В. Ю. Єдинак* – к.е.н., доцент (3.3); *Н. В. Осадча* – д.е.н., доцент (3.4); *К. М. Горб* – к.геогр.н., доцент (4.1); *Р. Ю. Олексієнко* – к.е.н., доцент (4.2); *Н. С. Ковтун* – к.е.н. (4.3); *О. В. Галясовська* – аспірантка (4.4).

Автори сподіваються, що запропонована наукова праця буде корисною для всіх, хто цікавиться питаннями управління в сучасних умовах економічної діяльності.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

### 1.1. Управлінські рішення та “суспільна думка”

Із великою впевненістю можна стверджувати, що прийняття управлінських рішень є ключовою, найвідповідальнішою складовою управлінської діяльності. Обґрунтованість, своєчасність, спрямованість, перспективність та якість їх упровадження мають дуже велике значення для організації, регіону, країни в цілому. Це стосується рішень як стратегічного, так і тактичного характеру. Проте значущість якості управлінських процесів стає вищою під час розробки стратегії, тому що втрати від управлінських помилок у цьому випадку найсуттєвіші.

Питання прийняття управлінських рішень має багато аспектів [1, с. 14–15]. Чимало його складових досить змістовно проаналізовано в науковій та спеціальній літературі. Зокрема, можна виділити такі аспекти, як методи прийняття рішень, особливості управлінських рішень у різних функціональних сферах, психологія прийняття рішень тощо. З іншого боку, слід зазначити, що в сучасних теоріях менеджменту існує можливість ознайомитися з поняттям “гуманізація менеджменту”, “соціальна відповідальність та етика бізнесу”, “людський вимір організації” тощо (наприклад, [2]), але нелегко знайти в науковій літературі теоретичне відображення саме фактора “соціальна думка” та його місця в управлінських рішеннях.

Водночас у будь-якій організації, регіоні, країні тощо існує певна “суспільна думка” – внутрішнє неформалізоване бачення того, як діє організація (регіон, країна), успішності або неуспішності цієї діяльності, “правильності” постановки цілей та визначення шляхів їх досягнення. Виникає закономірне питання: як має враховуватись у прийнятті управлінських рішень “суспільна думка”? Чи впливає міра врахування цього фактора на якість управлінських рішень та ефективність діяльності, на довгострокові перспективи організації, країни тощо?

Економіка країни – складна система, що потребує ефективного управління у досягненні необхідних показників, створенні умов для її подальшого розвитку. Найважливішими рівнями управління є мікро- та макрорівень.

Держава – це надзвичайно важливий інститут суспільного управління. Державні інститути у вигляді конкретних людей приймають дуже важливі економічні та інші рішення, котрі за “демократичними переконаннями” мають відображати суспільні переваги, базуватися на їх суспільному виборі. Світовий досвід, у тому числі досвід України, показує, наскільки складна проблема реалізації цього принципу на практиці. Ми є свідками не тільки “провалів ринку”, але й “провалів державного управління”, в тому числі такого його інституту, який має забезпечувати “представництво (відображення) суспільної думки”.

Люди не можуть мати однакові погляди на те, як треба будувати економічне життя суспільства чи певної організації, які мають прийматися державні та інші рішення. Тому в економічній політиці держави орієнтиром є саме відбиття інтересів *більшості* громадян. Якщо не маніпулювати “рішенням більшості” заради досягнення певних особистих і групових інтересів, насамперед політичних, то “економічна політика більшості” певною мірою має бути компромісною до інтересів *меншості* (можливо, залежно від її масштабів). У кінцевому рахунку стабільність та ефективність пов’язані також з віднаходженням балансу інтересів різних суспільних груп, компромісу у визначенні шляхів та способів розв’язання певних економічних проблем.

У цілому розрізняють *два способи виявлення “суспільної думки” на макрорівні*:

– *пряме виявлення* реалізується через пряме опитування (референдум) населення. Базується на відповідному законодавстві країни. Постановка самого питання (проблеми), кількість і формулювання варіантів відповідей – ось ключові методичні складові досягнення точності результату заміру суспільної думки. Так, навіть із трьома варіантами відповідей (рішень) може скластися ситуація, коли одержання більшості голосів на один із них не буде рішенням більшості громадян. Тому переконливою більшість виявляється за використання двох варіантів відповідей. Можна використовувати й більше варіантів, але тоді маємо говорити про рейтингове опитування, тобто визначення рейтингів суспільної підтримки запропонованих варіантів. Зрозуміло, що на практиці застосування способу прямого виявлення може мати лише епізодичний характер, хоча розвиток інтернет-технологій створює певні передумови для розширення можливостей його використання.

Останнім часом найрезонансними стали референдуми у Великобританії щодо членства країни в Європейському Союзі (“Brexit”) та в Туреччині щодо розширення повноважень президента країни. Визначення їх результатів по суті окреслює важливі стратегічні управлінські рішення, які практично розгортають владні інститути цих країн. В Україні важко пригадати практику проведення референдумів, і це свідчить про те, що механізм прямого виявлення суспільного бачення та подальшого його перетворення на управлінські рішення в країні не використовується;

– *представницьке виявлення* передбачає делегування управлінських повноважень – суспільство передає права вирішення абсолютної більшості питань своїм обраним представникам. Останні набувають ролі особливих, “суспільних менеджерів”, отримують значні владні повноваження, повинні своїми рішеннями забезпечувати реалізацію інтересів громадян, здійснювати формування державної та місцевої бюрократії (виконавчих управлінських інститутів), контроль за її діяльністю. Саме цей спосіб є щоденною реальністю сучасного життя, домінуючим принципом побудови систем суспільного управління, в Україні – це єдиний спосіб.

Розвиток інформаційних технологій викликає зацікавленість до аналізу можливостей використання Інтернет-технологій для виявлення “суспільної думки”. Можна позначити наявність техніко-технологічних передумов для появи *інтернет-способу* з’ясування “суспільної думки”. Владні інститути, наприклад, можуть розміщувати на своїх сайтах проекти якихось значущих рішень і проводити відповідне опитування населення. Але важливо, щоб це опитування було коректним, незаангажованим, процедурно-точним, достатньо захищеним від маніпулювання та кібератак тощо. Для досягнення цього потрібно провести ще дуже багато роботи. Поки що ми можемо констатувати лише наявність певних техніко-технологічних передумов для оновлення способів виявлення “суспільної думки”, які з’являються завдяки розвитку інформаційних технологій.

Представницьке відображення суспільної думки, з одного боку, є домінуючим принципом базової побудови державного управління, а з іншого – має чимало “слабких місць”, для зменшення кількості яких потрібно дуже точно “налагодження” функціонування всієї системи державної та місцевої влади.

“Представники” – це певні обрані люди, “суспільні менеджери”, кожен з яких є носієм сукупності потреб та особистих інтересів. Останні – дуже важливий фактор поведінки та відповідних дій “представника”. Типове тут те, що “представники” у своїй поведінці схильні насамперед виходити зі своїх *особистих* інтересів, структура та пріоритети яких у кожної людини різні. Досить часто основним мотивом “представника-управлінця” стає збереження (отримання) влади, збереження (отримання) тих можливостей, які дає “представництво” для реалізації його особистих потреб. За такої ситуації: а) дійсний інтерес “представника” до виборців, до їхньої думки формується насамперед у рамках урахування ступеня їхнього впливу на можливості обрання, переобрання такого “представника”; б) у “представника” з’являється спокуса до маніпулювання думкою виборців у своїх цілях; в) чимало претендентів на “представництво” готові до “інвестування” в тій чи іншій формі у формування “правильної” думки та “правильної” поведінки виборців тощо.

Таким чином, приватний інтерес стає не лише основним спонукальним мотивом у “звичайному” житті людей, але й у політичній діяльності, на політичному ринку, в представницько-управлінській діяльності. Політик формує попит на голоси виборців для одержання в майбутньому певних власних преференцій.

Суть пропозиції політика виборцям – послуги щодо представлення їхніх інтересів у владних інститутах. Ці послуги, врешті-решт, мають перетворитися на намагання досягти прийняття певних управлінських рішень у тих державних інститутах, до яких прагне потрапити політик. Водночас система обміну цінностями між виборцями та політиками працює у такий спосіб: спочатку виборці віддають свої голоси за претендента, а лише потім починається процес “надання послуг виборцям” обраним політиком-



управлінцем (“спочатку гроші, а потім стільці”). Тобто за такого механізму здійснення угоди виборці об’єктивно перебувають у гіршому становищі, ніж сам політик. До того ж зміст його заявленої послуги у багатьох випадках дуже розмитий, часто відверто популістський.

Під час виборів за партійними списками суб’єктами неформальних угод з виборцями фактично стають організації-партії. Виборці можуть не мати практично ніякого впливу на формування виборчих списків партій. У своєму баченні та оцінках вони орієнтуються насамперед на лідерів партій. Цьому значно сприяють і засоби масової інформації, які активно і регулярно “демонструють” суспільству партійних лідерів. Політичні “гравці” взагалі можуть контролювати через корпоративні права певні засоби масової інформації або укласти з ними угоди на “висвітлення діяльності”. В результаті політична конкуренція набуває характеру конкуренції обіцянок (переважно популістських, якщо говорити, наприклад, про Україну), позиціонування (іміджу) лідерів, “грошового забезпечення” (в тому числі для активного використання ЗМІ), а проекти ідей щодо майбутньої політики держави перспективними управлінськими рішеннями стають “другорядним питанням”. Політики не стільки пропонують серйозні, аргументовані проекти стратегій, скільки закидають електорату “проекти-гачки”, на які можна було б спіймати максимальну кількість довірливих виборців (тобто використовують інструменти політичного маркетингу). При цьому складається враження, що саме “якість гачків” набагато більше впливає на виборців, ніж “якість аргументів”.

Типовим для політиків стало використання “напівправди” (“гібридної правди”, “контрзнань”). У світі поширилося поняття *post-truth* (“постправада”, “постістина”). Його зміст полягає у тому, що в суспільному дискурсі (насамперед суспільно-політичному) свідомо ігноруються об’єктивні факти, якщо вони суперечать певній “заданій” концепції. В політиці постправади головним є частота й масштабність донесення до аудиторії “заданих ідей”. Через журналістів, соціальні мережі активно тиражуються судження, які не підкріплюються фактами. Факти ж, за такої політики, впливають на суспільну свідомість менше, ніж звернення до емоцій та особистих переконань аудиторії. Зазначимо, що певним прототипом такої діяльності в бізнес-управлінні є використання інструментів позиціонування бренду, товару, компанії тощо.

“Постправада” може розглядатись як наступ на прозорість, якість та ефективність публічного управління. Слід визнати, що протидіяти “постправді” непросто, особливо в умовах “інформаційної революції”. Водночас зрозуміло, що для суспільного розвитку потрібно не публічне суперництво “заданих концепцій”, а конкуренція обґрунтованих проектів управлінських стратегій. За логікою досягнення ефективності управління саме через публічну конкуренцію проектів могла б відбуватися широка й корисна суспільна дискусія й одночасна конкретизація тих послуг політичних партій, які вони пропонують виборцям.

Партія виступає своєрідним корпоративним суб'єктом політичної угоди з виборцями. Депутат-“партієць” діє насамперед як представник партії, її корпоративний член, а не представник виборців. В Україні досить часто політичні партії виглядають як бізнес-проекти, в яких засновники найняли на “партійно-депутатську роботу” відповідних людей. Брак сильних, стабільних партій призводить до того, що “парламентський контрольний пакет акцій” доводиться постійно ділити серед кількох партій. Як наслідок, по-перше, досягнення необхідної управлінської консолідації стає дуже складним та компромісним процесом. По-друге, у партій зменшуються можливості діяти так, як було обіцяно виборцям, – парламентська група партії не може самостійно приймати ніяких рішень, слід постійно шукати компроміси з іншими групами. “Пошук компромісів” буває вигідним в особистому плані, але при цьому така вигода може перекреслювати мотив суспільної доцільності. Врешті-решт, головне “управлінське” питання полягає в тому, чи бачимо ми в цих процесах необхідні передумови щодо побудови ефективного управління таким складним об'єктом, як соціально-економічна система країни?

Фактом є те, що у представницькій системі побудови влади та управління формується реальний розрив взаємозв'язків між суспільними групами (виборцями), з одного боку, і “виборними представниками” – з іншого. Такий розрив важко уявити в управлінні організацією. Там власники постійно контролюють діяльність запрошених менеджерів. Популярна свого часу теорія “революції менеджерів” наполягала лише на динамічному збільшенні управлінських свобод у менеджерів великих корпоративних структур, але абсолютно не йшлося про втрату власниками контролю над діяльністю менеджерів.

Отже, “представники” отримують широкий коридор свободи у своїх діях, у тому числі таких, які можуть бути дуже далекими від реальних потреб виборців. “Простим” виборцям украї складно впливати на правильність поведінки “представників” та виконання ними політичної угоди. Така складова менеджменту, як контроль, практично не діє. Відсутність впливу призводить до зменшення або навіть до усунення відповідальності “представника” за правильність відбиття у своїх політичних діях (рішеннях) колективного вибору, суспільних переваг. Одночасно з цим “сильні виборці”, які організовані в певні групи, знаходять можливість для проведення своїх економічних інтересів через лобістську діяльність.

Реальної альтернативи “представницькій економічній політиці” та відповідній управлінській діяльності практично немає. Отже, слід **формувати такі умови**, за яких ця політика та діяльність найповніше відобразатимуть суспільну думку, суспільні інтереси, а можливості “представників” використовувати владу у своїх особистих інтересах будуть найменшими. До таких **умов** належать:

– *політичні партії мають бути повністю позбавлені можливості формуватися та функціонувати за типом бізнес-проектів. Партії повинні*

мати реальний внутрішній організаційно-управлінський демократичний устрій. Топ-представники партій мають бути не власниками “контрольних пакетів акцій партій” або їх маріонетками, а реально демократично обраними людьми. Спочатку вони мусять витримати реальну внутрішньопартійну конкуренцію. Партійні лідери повинні залежати від своїх “партійців”, а не навпаки;

– *кількість партій – учасників політичної конкуренції – це важливий чинник ефективності формування та діяльності представницької влади.* Чим більше політичних партій бере участь у виборчому процесі, тим складнішим стає процес формування необхідних передумов для досягнення ефективного управління. “Розпорошена суспільна думка” – це гірший варіант, ніж її концентрація в руслі діяльності кількох партій. Демократична система – це не механізм простого “вирощування” кількості альтернатив. Альтернативи потрібні не самі по собі, з погляду управління, вони потрібні для віднаходження найбільш правильних, ефективних, перспективних рішень. І тому “правильній” демократичній системі необхідні й обмеження демократії, як це не парадоксально звучить. Суспільству потрібна ефективна демократична система. “Демократичні обмеження” є певною розумною платою заради ефективності та прогресу. “Демократичні принципи” повинні мати точне налаштування на здатність розвивати суспільство, насамперед у соціально-економічному плані;

– *суб’єкти пропозиції політико-управлінських послуг* – окремі політики, політичні партії повинні в досить конкретизованому, системно-аргументованому вигляді представляти виборцям проекти щодо спрямованості, змісту та характеру своїх політичних послуг. Люди, які вважають себе здатними працювати “суспільними топ-менеджерами”, мають, зокрема, довести це своїми здібностями правильно аналізувати ситуацію та розробляти аргументовані пропозиції. Протягом терміну функціонування “представників” у виборних органах та на виборних посадах на їх інтернет-сайтах має постійно міститися “передвиборна платформа” – та програма дій, з якою вони йшли на вибори. Це може бути, з одного боку, інструментом контролю, а з іншого – інструментом впливу на якість аналітичної роботи, тих проектів, що оприлюднюються під час виборних кампаній;

– *суб’єкти попиту на політико-управлінські послуги* – виборці – мають бути досить освіченими людьми, здатними правильно усвідомлювати, по-перше, необхідні вимоги до політиків, по-друге, методи конкурентної політичної боротьби.

Коли, скажімо, в акціонерному товаристві обирають спостережну раду, то ті, хто голосує (акціонери), мають достатнє в цілому розуміння того, яким вимогам мають відповідати їх претенденти. Тобто “виборча” управлінська аксіома свідчить, що ті особи, які вибирають, повинні бути достатньо підготовленими для даної ролі. Це одна з передумов ефективності управління та успішної діяльності підприємства або країни в цілому.

Виборці мають вміти перебороти спокусу голосування за харизми партійних лідерів, їх популістські обіцянки та надані ними “подарунки”. Виборці повинні вимагати від суб’єктів попиту на їхні голоси чітких, конкретних ідей в економічних та інших галузях, способів і строків їх можливої реалізації. Саме досить конкретизовані ідеї та можливі способи їх реалізації – основні об’єкти уваги виборців, а не обіцянки та ораторські здібності політичних лідерів;

– *засоби масової інформації та соціальні мережі* – це ті домінуючі канали, через які виборці отримують інформаційні повідомлення про діяльність та ідеї політиків і політичних партій. Крім цих каналів, існує ще “сарафанне радіо” та безпосередні зустрічі. У бізнес-менеджменті аналогами є маркетинговий комунікаційний вплив на споживачів і неформальні (неконтрольовані) комунікації між споживачами. Принципові моменти побудови комунікаційного впливу на політичному просторі та в бізнес-управлінні збігаються. Але є особливості. Наприклад, навіть великі бізнес-структури не прагнуть для досягнення впливу на споживачів своїх товарів установити контроль над діяльністю, скажімо, телеканалу. А політичні організації чи окремі політики, зокрема в Україні, досить часто прагнуть до цього.

Якими повинні бути засоби масової інформації щодо забезпечення “правильної політичної гри” та, врешті-решт, “правильного управління”? *Мінімальні вимоги*: по-перше, суспільство має абсолютно точно знати, хто є справжніми власниками. Суспільству не потрібно показувати “умовних власників”, скажімо, якусь компанію, що зареєстрована на Кіпрі. Виборці мають знати наскільки тісно пов’язані реальні власники ЗМІ з політичними процесами. По-друге, засоби масової інформації, їх конкретні представники повинні нести сувору відповідальність за достовірність інформації, яку вони надають суспільству. Зрештою, виборці шляхом голосування обирають людей – майбутніх “суспільних менеджерів”, які значно впливатимуть на життя країни. Для правильного вибору потрібна якісна інформація.

Отже, управлінські рішення, насамперед на макрорівні, певним чином пов’язані з фактором “суспільна думка”. Для його включення в управлінські процеси передусім виявити “суспільну думку”, що матиме суттєві обмеження щодо механізму та частоти використання, але переваги в точності. Представницьке виявлення вважають постійно діючим механізмом, але з великими проблемами точності, правдивості та в цілому з налаштування цього механізму. Інтернет-технології створюють нові можливості для розвитку механізму прямого виявлення “суспільної думки”. Політики пропонують населенню представницькі (управлінські) послуги на тривалий час в обмін на їх обрання до владних інститутів. При цьому їх якість, відповідність “суспільній думці” важко піддаються контролю. Представницька управлінська система потребує дуже якісного налаштування та наявності ряду важливих передумов. Слід також брати до уваги, що поряд із “суспільною думкою” важливого значення щодо якості управління набуває “особиста думка” представника, котра має базуватися на певній кваліфікації, моралі та усвідомленні соціальної відповідальності.

## 1.2. Теоретичні та методологічні підходи до дослідження управлінських систем у національній економіці

Із другої половини ХХ ст. управління стало звичайною практикою на рівні не тільки корпорацій, але й національних економік. Ефективність управління ресурсами є рушійним чинником розвитку національних економік. Сформувалися різні сучасні концепції ролі управління національною економікою. Специфічна термінологія для визначення окремих соціальних феноменів, загальнолюдських проблем і реалій сьогодення, сучасні методи дослідження дають можливості для розуміння суті проблем управління національною економікою та визначення шляхів їх подолання. Вкрай важливо оцінити можливості управління тими ресурсами в національній економіці, які безпосередньо визначають формування та реалізацію конкурентних переваг національних економік і корпорацій.

У контексті розвитку філософії управління економічними ресурсами існує кілька концепцій [3, с. 207]. Історично першою з'явилася концепція **патерналізму**, пов'язана з патріархальною моделлю управління у великій сім'ї. В сучасному вигляді концепція патерналізму була сформульована в 20-ті рр. ХХ ст. (США) для обґрунтування можливості досягнення “соціального миру” шляхом розвитку в суспільстві “соціального партнерства” і “соціального патронажу”. Дана концепція відобразила існуючу в свідомості мас віру в те, що суб'єкт управління піклується не лише про свою вигоду, але й про інтереси інших людей, робить усе можливе для задоволення їхніх потреб. Зазначимо, якщо розглядати патерналізм як спосіб регуляції відносин між власниками засобів виробництва їх агентами чи підлеглими, то концепція патерналізму цілком пристосована для організації діяльності економічних виробничих одиниць.

Класичні теорії управління ґрунтуються на універсальних принципах управління. Зокрема, заслуговують на увагу 14 принципів управління, виділених А. Файолем [4, с. 88]. Серед класичних теорій управління найбільш поширеною стала теорія “наукового управління” Ф. Тейлора, яка згодом була розвинута іншими вченими. Дана теорія виходить з того, що існують оптимальні та універсальні для всіх підприємств методи управління й організація праці, які дозволяють значно підвищити її продуктивність. В основі цих методів було визнання існування “економічної людини” – “*homo economicus*”, поділ праці та глибока спеціалізація праці [5]. Інструментарій системи Тейлора і нині використовується в організації та управлінні виробництвом. Його постійно оновлюють відповідно до умов НТП. На новому етапі економічного розвитку, коли посилюється відчуження праці від людини, неотейлоризм стає невід'ємною частиною управління.

“Концепція людських відносин” Е. Мейо та Ф. Ротлізбергера виходить із того, що продуктивність праці залежить не стільки від методів організації виробництва, скільки від інституціональних факторів розвитку, від дії людського фактора [6; 7]. Саме такі ідеї стали основою для розвитку

теорії “управління персоналом”. Відповідно, важливим завданням управління є ефективне використання людських ресурсів організації, національної економіки та часткове перенесення основних принципів управління з мікрорівня на макрорівень.

У найповнішому вигляді концепція управління на рівні національної економіки сформувався у середині 80-х рр. Саме з тих часів вплив глобалізації на управління та економічні досягнення будь-якої країни вже не піддається сумніву, й жодна школа в економіці чи в менеджменті не може цього заперечити. Розвиток управління національною економікою спрямовано не тільки на використання конкурентних переваг самої економіки, але й на створення конкурентних переваг в управлінні. Серед них і запропоновані М. Портером і Ж.-Ж. Ламбенем [8; 9, с. 301–303]. М. Портер виділив дві групи конкурентних переваг, а саме: переваги низького та високого порядків. Конкурентні переваги високого порядку означають використання високих технологій і наявність відповідних систем управління. Створення конкурентних переваг високого порядку передбачає суттєві витрати, внаслідок чого їх складно відтворити конкурентам.

На відміну від М. Портера, Ж.-Ж. Ламбен виділив дві інші групи конкурентних переваг: внутрішні та зовнішні. Запропонована ним класифікація конкурентних переваг відображає роль ефективного управління в забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки. Внутрішні конкурентні переваги ґрунтуються на лідерстві економічного суб’єкта щодо витрат виробництва, ефективності в управлінні, суспільній (індивідуальній) продуктивності праці. Переваги національної економіки в управлінні – сукупність притаманних їй унікальних ознак і чинників, що відрізняють її від інших економік, сприяють конкурентній боротьбі між підприємствами, які діють на її території, та досягненню ними міцних позицій на ринку. Внутрішні конкурентні переваги національної економіки визначають її зовнішні конкурентні переваги, а конкурентні позиції підприємств на ринку, своєю чергою, визначають конкурентоспроможність національної економіки, її конкурентні позиції у світі. Зовнішні конкурентні переваги виникають тоді, коли вдається досягти високої якості управління. Вони забезпечують кращі конкурентні позиції економічного суб’єкта порівняно з його основними конкурентами, які не мають необхідної (конкурентної) якості ресурсів, товарів або управління [9, с. 301–303].

Оцінити конкурентні переваги в управлінні національною економікою можна на основі аналізу макроекономічних результатів (продуктивність праці стає одним із ключових показників економічного розвитку) її функціонування, через співвідношення ресурсів, які було витрачено на формування, розвиток і підтримку цих конкурентних переваг, з досягнутою конкурентною позицією національної економіки та рівнем ВВП.

Управління, яке характеризується активністю, намаганням знайти нові можливості для ефективнішого використання конкурентних переваг національної економіки, все більше стосується розробки нових ідей, стратегій,

спрямованих на розвиток ефективної системи управління. Сучасна система управління національною економікою має наповнитися новим змістом, подолати мікроекономічну обмеженість наявних концепцій управління, набути стратегічної спрямованості, сприяти реалізації довгострокових планів і стратегій розвитку національної економіки, забезпечити врахування всіх аспектів використання економічних ресурсів, інтеграцію всіх напрямів управління в процесі загальноекономічного планування та прогнозування економіки для створення умов розширеного відтворення.

Управління національною економікою стає одним із важливих інструментів сучасної економічної політики держави. Без нього неможлива ефективна реалізація цілей економічного розвитку та макроекономічне регулювання. Це пояснює увагу до наукового осмислення всього того, що стосується управління на рівні національної економіки. Можна виділити кілька підходів до його наукової інтерпретації [10, с. 14–15].

Прагматичний підхід до управління з'явився внаслідок змін у пріоритетах економічного розвитку та необхідності ефективного використання наявних конкурентних переваг в управлінні національною економікою. Цей підхід базується на тому, що в сучасному виробництві використовується все більше творчої інтелектуальної праці й усе менше суто фізичного потенціалу людини. Зазначений підхід в управлінні виходить із необхідності розглядати людину в тісному взаємозв'язку з динамікою виробничих процесів, із того, що в суспільній практиці все більше актуалізуються питання людського розвитку, безпосередньо або опосередковано пов'язані з тим образом людини, який потрібен на сучасному виробництві інноваційного типу за змістом, характером, видом тощо.

Ідеологічний підхід пропонує вирішувати питання управління економічними ресурсами в контексті інтересів економічних суб'єктів відповідно до тих уявлень, які існують на рівні світоглядних, політичних, правових уподобань, орієнтацій і потреб наявної суспільної практики. Однак розвиток інформаційних технологій, упровадження багатоаспектної та панорамної практики впливу на свідомість людей призводить до посилення суперечностей щодо прийняття управлінських рішень на основі ідеологічного підходу. Практика управління часто веде до неефективного використання конкурентних переваг і набуває невиправданого ліберального характеру. Основною причиною, яка заважає ефективному управлінню економічними ресурсами в межах прагматичного та ідеологічного підходів, є те, що, дотримуючись логіки економічних та ідеологічних інтересів, управлінці насамперед ураховують впливи зовнішніх глобальних чинників розвитку і намагаються стимулювати лише ті з них, які будуть доцільними у вирішенні суто економічних питань.

Інший, культурологічний підхід до управління національною економікою полягає в тому, що розглядає людину як системне явище. Наявні в людині резерви мають не мозаїчну структуру, а визначаються внутрішньою та зовнішньою залежністю, гармонійним співвідношенням емоційно-

го та інтелектуального, цілісністю функціонування і розвитку, поетапністю процесу самореалізації тощо. В підсумку це дозволить вибудовувати між суспільством і людиною якісно нову систему відносин, яка дасть змогу бачити в кожній окремій людині не лише прояви прагматичного, але й естетичного, гармонійного, цілісного тощо [10, с. 16].

Культурологічний підхід значно розширює можливості управління, однак не враховує багатьох економіко-неекономічних взаємодій та їх синергію. Використання принципів універсуміки дозволяє розглядати і об'єкт і суб'єктів управління як цілісні універсумні утворення, враховувати більшу кількість інституціональних чинників та синергетичних ефектів, які створюються в процесі та результаті ефективного управління національною економікою. Нині запропоноване уявлення про важливість урахування інституціональних чинників управління та їх вплив на ефективність управління не є предметом дискусій.

Інституціональна теорія доводить складність процесів управління, оскільки враховує обмежену раціональність економічних суб'єктів, обмеженість та асиметричність наявної інформації про об'єкт управління, динамічність наявних ринків, різноманітність типів ринкових структур і економічних суб'єктів, відсутність єдиного критерію оптимальності поведінки суб'єктів економіки. В інституціональному контексті проблема підвищення ефективності управління національною економікою полягає також у забезпеченні конкурентоспроможності вже наявних інститутів.

На макрорівні (законодавчий та ідеологічний) визначаються основні умови функціонування системи управління. Це означає, що провідна роль у створенні інституціональних умов для ефективного управління в національній економіці належить державі. В цьому контексті можна говорити про інституціональну конкурентоспроможність національної економіки, якщо розглядати її як відповідність існуючих інститутів країни умовам ефективного управління. При цьому інститути самі можуть виступати носіями конкурентних переваг і суб'єктами конкурентоспроможності та забезпечувати реалізацію певних стратегій розвитку. Інститути можуть конкурувати між собою щодо застосування їх для виконання певних господарських та економічних завдань. Вибір конкурентоспроможного інституту проявляється в зміні поведінки економічних суб'єктів і приведенні її у відповідність до конкурентної норми, а наявність конкурентоспроможних інститутів є основою ефективного управління, важливою конкурентною перевагою національної економіки.

Виходячи зі значущості управління національною економікою постає питання визначення критеріїв щодо його ефективності. Вибираючи критерії ефективності управління національною економікою, необхідно насамперед урахувати їх відповідність завданню ефективного використання наявних конкурентних переваг національної економіки. Програмно-змістовне забезпечення ефективності управління має бути адекватним завданням управління, мати структурований характер і забезпечувати системне виконання по-



ставлених завдань. Ефективне управління повинно спрямовуватись на максимальне використання конкурентних переваг національної економіки, досягнення економічних і соціально значущих результатів на основі врахування усіх факторів розвитку, розробки та використання відповідної моделі управління, реалізації на практиці визначених стратегій управління.

Перший критерій ефективності управління визначає можливості використання залучених до нього певних сил людини. Адже відомо, що людина як універсумне утворення здатна до саморегуляції, організації власної діяльності, відповідної поведінки, вияву певної соціальної активності. Людина має стимулювати, цілеспрямовано розвивати власні можливості у сфері суспільного життя, управління та виконання професійних і соціальних функцій. Розвиток і використання певних сил і можливостей людини може набувати різного характеру і змісту. Ідеться про те, що фізичний, психічний чи духовний потенціал кожної людини є унікальним явищем, він успішно функціонує та реалізується лише на основі його правильної ціннісної оцінки. Будь-які відхилення, пов'язані з недооцінкою чи переоцінкою потенціалу людини, призводять до втрати цілісності, функціональності та ефективності управління.

Другий критерій ефективності управління визначає, які сили і можливості людини стають предметом його уваги, на які способи життєвої активності впливає наявна практика управління. Таким чином, ефективне управління має забезпечити розвиток та збагачення фізичних, соціальних, культурних, психологічних і духовних сил людини, реалізацію конкурентних переваг людини у національній економіці.

Управління національною економікою стає ефективним лише за умови врахування якомога більшої кількості видів її діяльності. У вузькому колі видів діяльності людина втрачає можливості самореалізації, залучення власних сил у процесі суспільного та індивідуального відтворення тощо.

Необхідність пошуку факторів ефективного управління національною економікою в умовах посилення конкуренції на внутрішніх і глобальних світових ринках пояснює тісний взаємозв'язок між інституціоналізмом теорії та практикою управління, появу нових концепцій управління, перехід від оперативного до стратегічного управління. Стратегічне управління забезпечує передбачуваність, розробку прогнозів з погляду планування економічних ресурсів і розвитку їх конкурентних переваг. Переваги стратегічного управління знайшли відображення в працях представників шкіл стратегічного управління – “школи дизайну” та “школи планування”. Зазначені школи виходять з класичних постулатів адміністративного управління. Представники “школи навчання” звернули увагу на роль здібностей і навичок у функціонуванні організації та визначили їх серед чинників, які впливають на формування та реалізацію стратегії управління економічними ресурсами. Основоположні принципи “школи навчання” такі [11, с. 30–31]:

– зовнішнє середовище настільки складне та непередбачуване, що його дієвий контроль неможливий. Потрібні для вироблення стратегії знання

слід безперервно оновлювати. Тому створення стратегії має набути форми процесу навчання, принаймні доти, доки її формулювання і втілення стануть невіддільними;

- найкращим учнем має бути керівник організації, але вчитися зобов'язаний увесь колектив, і в ньому часто є чимало потенційних стратегів;

- навчання не виключає ретроспективного мислення, аналізу попередніх дій чи ідей. Суб'єктом стратегічної ініціативи в організації може стати не кожен, а тільки той, хто має певний хист до навчання. Стратегії, часом, виникають несподівано, до них приходять методом спроб і помилок; чиясь випадкова ідея, підхоплена колегами, може викристалізуватися в стратегію;

- роль керівника полягає не в тому, щоб уявляти майбутнє і формулювати стратегію, а в тому, щоб управляти процесом навчання там, де можуть виникати нові ідеї. Тобто стратегічний менеджмент включає в себе необхідність вловлювати неявні зв'язки між думками й діями, контролем і навчанням, стабільністю і змінами;

- стратегії з'являються насамперед як схеми з минулого, і деякі з них інколи перетворюються на плани на майбутнє. Таким чином, їх можна розглядати як загальний напрям спільної діяльності.

Соціально-економічні процеси на межі ХХ і ХХІ ст. продемонстрували, що для ефективного управління мало пристосовуватися до середовища, треба його створювати в бажаному для себе вигляді. Новий етап розвитку стратегічного управління пов'язаний із появою організацій, що навчають.

Цей підхід виходить з того, що “навчальна організація” створює бажане для себе середовище та надає контактній аудиторії уявлення про переваги свого продукту і бренду. Завдяки формуванню системи правил і норм економічної діяльності, стандартів ділової поведінки та взаємовідносин між працівниками, широкому обміну знаннями внаслідок створення неформалізованих каналів передачі інформації, створення атмосфери довіри, взаємної підтримки і співробітництва відбувається розвиток соціальних мереж і соціального капіталу [11, с. 27, 30–31]. Соціальні мережі та соціальний капітал стали не просто інституціональною умовою управління, а його складовою частиною, без якої основну конкурентну перевагу управління – “здатність справлятися з будь-якою ситуацією” – не можна реалізувати.

Соціальний капітал – це інститут, що існує у формі норм, правил поведінки, прийнятих усіма суб'єктами господарювання, які дозволяють приймати такі економічні рішення, котрі зменшують ризики недобросовісної конкуренції, а також у формі об'єднання, що організує колективну дію суб'єктів господарювання, які відстоюють приватні інтереси щодо досягнення спільних для них цілей. Соціальний капітал – це персоніфікована довіра, запас соціальних контактів, який дозволяє за рахунок локальної взаємодії забезпечувати стійкість економічних агентів, підвищувати їх конкурентоспроможність за рахунок виключного доступу до певних видів економічних ресурсів.

Як бачимо, інституціональні фактори впливають на ефективність управління. Саме тому виникла потреба у розробці інституціональних засад управління національною економікою. Інституціональні засади управління впливають із ролі людини в управлінні. Концептуальне осмислення та визначення ролі людини на всіх рівнях управління є надзвичайно важливою проблемою інституціональної теорії. У своєму розвитку проблема визначення ролі людини в економіці та менеджменті пройшла ряд етапів: як об'єкта дослідження економічної та інституціональної теорії – від “*homo economicus*” до універсумної людини; як об'єкта дослідження стратегічного управління та теорій організації – від тейлоризму до використання в практиці управління та комплексного вивчення всіма напрямками суспільно-гуманітарних наук. Завдяки цьому сформувалися різні концепції ролі людини в управлінні, на основі яких створено системи сучасного управління. Її вдосконалення можливе на основі використання різних методологічних підходів.

Так, системний підхід використовується в аналізі розвитку системи управління на будь-якому рівні. Загальні принципи системного підходу (суспільні, психологічні, інституціональні, економічні, управлінські, демографічні, еволюційні) дозволяють відобразити різні аспекти розвитку та функціонування економічних, соціальних, інституціональних, регуляторних та управлінських систем. Формування будь-якої системи управління з позиції загальних принципів системотворення визначається принципами доцільності, ієрархічності, розвитку, різноманітності, взаємозв'язку.

Поняття системи належить до фундаментальної загальнонаукової методології. Основні властивості системи такі [12, с. 156–157]:

- має вхід (ресурси), вихід (мета), взаємозалежність і взаємодія системи із зовнішнім середовищем;
- цілісність, якій властивий ефект синергії;
- наявність структури та ієрархічність, завдяки її складності;
- неперервність функціонування та еволюції;
- цілеспрямованість;
- прагнення до стану стійкої рівноваги;
- альтернативність шляхів функціонування та розвитку;
- спадковість, що означає передачу домінуючих, сильних ознак системи її підсистемам;
- пріоритет якості;
- пріоритет інтересів системи найбільш глобального рівня перед інтересами її компонентів;
- надійність, яка характеризується безперебійністю функціонування, збереження певних значень параметрів системи.

Системний підхід дозволяє комплексно досліджувати великі та складні системи, розглядати систему управління національною економікою як цілісність, сукупність взаємопов'язаних підсистем. Виділення окремих підсистем дає змогу створювати необхідні структурні підрозділи для здійс-

нення управління соціальними об'єктами або процесами в національній економіці. Якщо великі та складні системи складаються з підсистем, то і підсистеми, своєю чергою, можна розглядати як системи.

Застосування системного підходу дозволяє виділити управління національною економікою як досить відокремлену підсистему загальнодержавного управління. Системно-структурний підхід дозволяє визначити функціональні зв'язки підсистеми управління національною економікою з іншими підсистемами системи загальнодержавного управління та ставити питання про її вплив на ефективність функціонування національної економіки. Управління національною економікою може створювати синергетичні ефекти, які виникають унаслідок спільної дії, актуалізації, взаємодії, використання та розвитку різних підсистем у системі регулювання національної економіки.

Інституціональний підхід доводить необхідність врахувати ті соціальні, політичні, демографічні, психологічні, культурні, релігійні та інші фактори, які безпосередньо впливають на соціальні та економічні процеси. Тому ефективні системи управління характеризуються не просто сукупністю певних кількісних і якісних характеристик, але й здатністю використовувати власні конкурентні переваги, соціокультурні та ціннісні особливості людей, їхні інтелектуальні здібності, вміння, навички та інші якості, що впливають на успішність їх професійної діяльності у сфері управління. Управління має справу не просто з працюючою людиною, індивідом взагалі, а з живою людиною з усією різноманітністю її життєвих потреб та інтересів. Саме тому управління має враховувати такі характеристики, які успадковуються людьми та визначають їх здібності, темперамент, фізичні дані, менталітет тощо. Менталітет етносу, нації є підсвідомою програмою дій як нації в цілому, так і окремого суб'єкта. В економічній літературі його розглядають як інформаційний механізм соціального успадкування та соціальних змін, що забезпечує відтворення структури, принципів функціонування, процесів регламентації та навчання (відбору, запам'ятовування і поширення позитивного досвіду) в певній економічній системі. Тобто менталітет – це механізм соціальної еволюції, який поєднує характеристики трьох її сторін: спадковість, мінливість і селекцію. Носієм менталітету стає суспільство або його великі групи (етноси, класи, інші соціальні групи). На основі менталітету в результаті соціалізації формуються ділові якості людей, культура, емоційність, комунікабельність та інше, що може розглядатись як фактор управління національною економікою. Як приклад інституціональних факторів управління можна навести працелюбність корейців, педантичність німців, підприємливість американців і та інше.

У цьому зв'язку слід ураховувати соціокультурний контекст, в якому відбувається управління, тобто потрібно мати налаштування тих соціальних механізмів у системі управління, що забезпечують спадковість соціалізації людей, передачу знань, освіти та навичок ефективного управління в процесі регулювання економіки. Соціокультурні фактори управління національною економікою також можуть бути конкурентними перевагами,

сприяти виникненню та використанню на практиці управління інших конкурентних переваг.

Інституціональна теорія дозволяє відобразити змістовні характеристики управління і доводить неможливість наукового розв'язання проблеми підвищення рівня ефективності функціонування системи управління без урахування широкого кола соціальних факторів. Очевидно, що розвиток управління базується на врахуванні всього комплексу соціальних взаємодій між людьми настільки, наскільки вони впливають на процеси управління. Так, схильність людини до оптимізації психічного стану вже наперед визначає його певну економічну нераціональність у поведінці, що в будь-якому разі передбачає дії без початкової націленості на економічно оптимальний результат. Люди змушені об'єктивно сприймати той факт, що їхня індивідуальна активність призводить до постійної актуалізації суперечностей (внутрішніх і зовнішніх), які базуються на прояві дисонансу й обмежених індивідуальною оцінкою психологічних (енергетичних) витрат. Це визначає виникнення конфліктних ситуацій “біполярної природи” – змагання та суперництва (боротьби), які виявляються в міжособистій або міжгруповій конкуренції. Міжособиста і міжгрупова конкуренція – результат суперечностей між власними потребами та зовнішнім примусом у досягненні цілей, може призводити до протистояння, розбіжностей або зіткнень. Фактори, які викликають конфліктні прояви – індивідуальні успіхи, ресурси та економічні блага (конфлікти інтересів), суспільні ролі (ролеві конфлікти), а також правила інтерперсональних взаємодій (ціннісні конфлікти). Відносна деривація, що означає оцінку свого становища як гіршого порівняно з іншими, може викликати появу конкурентної стратегії суперництва в поведінці, що стане результатом прояву достатньо енерговитратної та агресивної поведінки, яка починається з інстинкту боротьби [13, с. 245].

Тому в теорії управління, соціології, психології відбувається активний пошук інституціональних умов і механізмів трансформації індивідуальної активності економічного суб'єкта, який зовсім не бажає конкурентної боротьби. Однак сучасна інституціональна теорія розглядає конфлікт як інструмент, що забезпечує цілераціональну поведінку, відбір найефективніших, з господарського погляду, правил взаємодії, збільшення задоволення та корисності суб'єктів економіки і в підсумку розподіляє ресурси до тих індивідів, які здатні використати їх більш ефективно. При цьому управління розглядають не просто як замінник міжособистої конкуренції, а як соціальний інструмент виживання, який пом'якшує можливі наслідки прямої міжособистої або міжгрупової конфронтації. Управління має встановлювати такі інституціональні рамки поведінки економічних суб'єктів, які не допускають ескалації насильства під час пошуку та розподілу ресурсів. У такому розумінні управління – це соціальний процес пристосування індивідуальних, психологічно раціональних стратегій поведінки індивідів.

Розвиток управління національною економікою свідчить про тісний зв'язок між економічним розвитком та ефективною діяльністю держави у

сфері управління. Держава має створювати ефективну систему управління національною економікою, вдосконалювати ті інституціональні умови, в яких відбувається управління національною економікою, здійснювати відповідні заходи в межах політики інституціонального будівництва та інституціоналізації управлінських відносин. Ефективне управління можливе лише за умови відповідної інституціоналізації управлінських процесів.

Інституціоналізація управління виступає базовим, первинним процесом формування інституціонального середовища управління та забезпечення інституціональних обмежень у сфері управління. Інституціоналізація управління забезпечує процес управління через виконання важливих функцій, серед яких слід виділити:

- *відтворювальну*, що забезпечує відтворення інститутів та підтримку інституціонального балансу у сфері управління;

- *інтеграційну*, яку об'єднує індивідів у певні соціальні групи і забезпечує реалізацію соціальної природи людини як загальної умови управління;

- *регуляторну*, що забезпечує формування системи управління національною економікою на основі все складнішого інституціонального порядку;

- *контрольну*, яка контролює поведінку, що відхиляється від норми та забезпечує спадковість основ управління;

- *координаційну*, що пов'язана з координаційними властивостями інститутів, які лежать в основі розвитку системи управління.

У процесі інституціоналізації відтворюються нематеріальні, невідчутні елементи концентрованого виразу накопиченого досвіду, дух спільності, що існує в певному середовищі та втілює в управлінні весь нагромаджений досвід попереднього розвитку, вплив раніше сформованих управлінських та інституціональних структур.

Заходи, спрямовані на розвиток управління національною економікою, мають відбуватися за такими напрямками:

- інформаційно-аналітичне забезпечення роботи, пов'язане з аналізом наявних і пошуком можливих конкурентних переваг в управлінні;

- формування філософії розвитку управління в національній економіці;

- формування концепції управління національною економікою, а в її межах – концепції розвитку системи управління;

- розробка та реалізація стратегії розвитку управління;

- інституціональна підтримка управлінських процесів;

- активізація інноваційних процесів в управлінні;

- аналіз та контроль за процесом управління.

Заходи держави, спрямовані на реалізацію концепції розвитку системи управління, мають бути деталізовані різноманітними програмами та планами.

Для побудови реалістичної стратегії розвитку управління необхідно враховувати значну кількість інституціональних факторів, серед яких:

- регламентація умов зайнятості;

- ризики, пов'язані з характером робіт і безпекою праці;

- наявність умов для розвитку соціальних мереж;

– поширення загальноекономічної та організаційної культури для формування міжнародних команд із персоналу з різних країн з несхожими соціокультурними цінностями та стилями управління;

– підготовка кадрів для роботи в багатонаціональних колективах;

– координація стилів управління;

– розв’язання проблеми мотивації праці.

Інституціональні фактори управління – та основа, на якій управління отримує імпульси розвитку від економіки і суспільства, а держава регулює відтворення і формування конкурентних переваг у цілому.

Унаслідок постійного поглиблення суспільного поділу праці відбувається формування нової структури економіки збільшується коло тих суб’єктів, які виконують все нові економічні виробничі або управлінські функції. Управлінці завжди змушені займати ту чи іншу позицію відповідно до власних інтересів, інтересів організації, національної економіки, жорсткості стримуючих заходів та інституціональних обмежень. Зростає схильність до опортуністичної поведінки, порушень правил і обмежень, що залежить не лише від переваг економічних суб’єктів, але й від їх бажання визнавати наявні інституціональні конвенції. Саме тому потрібна така модель управління, яка б забезпечувала можливість пом’якшення певних інституціональних обмежень і при цьому запобігала розмиванню наявної інституціональної структури через певні дії зацікавлених у цьому економічних суб’єктів.

Ефективність управління національною економікою ускладнюється тим, що економічні процеси об’єктивно та швидко втягують все більше людей (акторів) у новий світ глобальної економіки, а нові інститути створюються відповідно до певних соціальних стандартів, під впливом групової раціональності та колективних цінностей дуже повільно. В таких умовах державні органи влади та управління на всіх рівнях, суспільні організації, що відображають інтереси різних соціальних груп, економічні суб’єкти, які формують, поширюють і трансплантують в економічному середовищі відповідні норми та інституціональні обмеження, змушені діяти в межах уже сформованої філософії розвитку глобальної економіки.

Особливості формування системи управління в національній економіці пояснюються особливим місцем інституту управління в інституціональній системі. Інститут управління не тільки надає допомогу суб’єктам господарювання правильно реагувати на ринкові сигнали, але й забезпечує ефективність функціонування інших інститутів. Водночас специфічна особливість інституту управління – це наявність самоорганізації, стійкості та розвитку.

Розвиток управління відбувається у двох формах. Перша – еволюційна, коли під впливом об’єктивних чинників суспільного розвитку через механізми мінливості та відбору інституціоналізуються відносини управління, до речі, не обов’язково у бік формування нових управлінських конкурентних переваг. Друга форма – свідомо інноваційна діяльність зі створення й інституціоналізації управлінських відносин шляхом розробки та реалізації правил, процедур, організаційних структур, які активізують необхідні соціальні взаємодії між людьми.

Якість і розвиток системи управління стають важливим завданням усіх економічних суб'єктів, які її застосовують. За сучасних умов найбільшу ефективність мають ті системи управління, які забезпечують комплексне бачення ситуації та уявлення про шляхи системного розв'язання проблеми економічного розвитку. Вирішального значення в процесі управління набуває інтелектуальне середовище, в якому формуються креативні якості людини. Саме людина-креатор стає носієм креативного потенціалу, важливого чинника розвитку управління. Людина-креатор реалізує свій креативний потенціал лише за умови відповідної координації економічної діяльності та управління.

### 1.3. Гносеологія менеджменту: “метафізика” та “фізика”

Менеджмент (управління) являє собою один з найпарадоксальніших феноменів розвитку людської спільноти, адже, з одного боку, він є однією з “наймолодших” галузей наукових досліджень, а з іншого – чи не найпершим видом практичної діяльності. Починаючи з епохи мезоліту, задовго до виникнення фізики, математики, медицини, філософії чи економіки хтось мав брати відповідальність за виживання громади та приймати рішення про оптимальне використання наявних ресурсів для досягнення цієї мети. Саме в цьому проявляється гносеологія менеджменту у контексті “метафізика vs фізики”.

Однією з найважливіших проблем розвитку менеджменту в усі часи були взаємовідносини всередині тріади “управління – знання – людина”. Центральне місце у цій системі займає людина, яка одночасно є як суб'єктом і об'єктом менеджменту, так і власником, і носієм знань. І в цьому можна віднайти як фізику, так і метафізику розвитку менеджменту. Наразі практично неможливо вирішити діалектичне питання, яке стосується саме менеджменту і знань (що було раніше: яйце чи курка, або управління чи знання).

Навіть загальновідомий евфемізм “знання – сила” Ф. Бекона, перекладений його секретарем з латинської на англійську мову з оригіналу, можна трактувати як здатність знань (науки) самими по собі бути силою (владою), а той, хто ними володіє, отримує владу. Це можна вважати яскравим прикладом “ідолів” індукційного методу пізнання Ф. Бекона, які стали постулатами комунікаційних бар'єрів у менеджменті. З іншого боку, принцип “знання – сила”, покладений в основу як практичної економічної діяльності (“хто володіє інформацією, той володіє світом”), так і теорій класової боротьби, техномарксизму, “екології людини”, “людського капіталу”, “людського фактора”, концепцій “економіки знань”, “креативної економіки”, “управління знаннями” тощо.

Як галузь наукових досліджень менеджмент відокремився від інженерно-технічного напрямку на початку ХХ ст. і одразу ж став предметом пильної уваги спочатку економістів-практиків, а згодом і економічної теорії. Потім, як “пізня дитина”, менеджмент почав активно використовувати



у своєму розвитку знання інших галузей наукових досліджень і практичної діяльності – соціології, психології, біології, кібернетики – так з’явилися школа людських відносин, кількісна школа (школа наукового менеджменту), біохевіризм. Проте, “розірвавши пуповину”, менеджмент так і не зміг повною мірою відокремитися від економіки, особливо в умовах сучасної економічної глобалізації.

Не можна не помітити, що “світовий фактор” економічного життя набуває все більшого значення на будь-якому економічному рівні. Глобальність насамперед характеризує просторові (територіальні) виміри ступеня поширення певних процесів. Економічна глобалізація – це процес поширення певних компаній на велику групу країн, створення нових або модернізація наявних інститутів міждержавного регулювання з відповідним розширеним простором “регулятивної компетенції”. Але глобалізація має не тільки просторовий характер, а через кількісні зміни розширення простору ще й створює зміни якісного порядку. Вона є імплементацією, тиражуванням певних бізнес-процесів, регулятивних правил, норм поведінки тощо. Стимулюючи процеси міждержавних альянсів, стратегічних союзів, глобалізація стає одночасно й важливим фактором змін у геополітичному розподілі сил.

Управлінська діяльність, що існує на мікро-, макро- і мегарівнях, не може не враховувати глобалізаційний фактор. Чим вищий управлінський рівень, тим більша відповідальність (економічна, адміністративна, соціальна, моральна) тих, хто приймає рішення. Ця відповідальність пов’язана з кількістю людей, які відчують на собі наслідки рішення, з ефективністю використання ресурсів і коштів, фактором часу, ціною подолання невдалих управлінських рішень у контексті кроскультурного середовища.

Економічна глобалізація формує серйозні виклики для менеджменту, а саме:

- вона змінює середовище діяльності організації, регіонів, країн, міжнародного бізнесу;
- поєднує в собі шанси та ризики;
- несе як потенційні виграші, так і втрати – масштаби тих та інших суттєві.

Управлінці мають відповідати вимогам часу, науковці – допомагати їм краще усвідомлювати і розуміти ті процеси, які відбуваються в середовищі організації. Такий дворівневий аналіз є однією з важливих передумов для того, щоб управлінці не лише правильно адаптували об’єкти управління до потреб часу, але й уміли передбачувати тенденції середовища і змінювати його в бажану для себе сторону.

Зміни у парадигмі сучасного менеджменту вздовж спіралі “управління – знання” (“управління як процес” – “управління як засіб досягнення мети” – “управління як технологія” – “управління як стратегія”) у найближчому майбутньому можна спрогнозувати у контексті “управління як методика”, маючи на увазі, що менеджмент розглядатиметься як система поширення знань (використовуючи міждисциплінарний аналіз економіки, фізики,

медицини, психології, біології тощо) про середовище організації та формування поведінки прийняття ефективних рішень задля її виживання у глобальній економіці шляхом бажаного для себе оточення – це і визначатиме його креативність у XXI ст. Саме тому має йтися про дослідження природи менеджменту і зміну її парадигми у глобальному середовищі.

Більшість учених вважає, що управління існувало з тих часів, коли людина за допомогою “батога і пряника” примусила іншу людину зробити щось задалегідь передбачене. Недаремно одне з класичних визначень менеджменту звучить як “забезпечення виконання роботи за допомогою інших людей”. Отже, професію менеджера теж можна вважати однією з найдавніших.

Таким чином, на відміну від загальноприйнятих підходів до визначень, метафізика менеджменту виникла задовго до його фізики – становлення як галузі наукових досліджень та практики організаційної діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Основні принципи побудови фізики та метафізики

Фізика	Метафізика
Природа	Культура
Техніка	Соціум
Речовина (поле)	Буття (космологія)
Рух (будова)	Епістемологія (рефлекторність)

З іншого боку, розвиток “фізики” менеджменту тісно пов’язаний із самою фізикою як наукою та галуззю досліджень. Так, наприклад, відомі три закони механіки І. Ньютона – системи координат; прискорення; протидії – були перекладені на мову менеджменту, а саме: ідея організаційного виживання у довгостроковій перспективі; принцип синергії; модель побудови комунікаційного процесу. Тому досить цікавим може бути порівняння розвитку цих двох галузей в історичній ретроспективі, яке може привести до парадоксального висновку, що людина, будучи вінцем природи, так і не стала її творцем. Як на мікро-, так і макро- та мегарівнях – всі вони змушені підпорядковуватися фізиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Основні характеристики етапів розвитку фізики і менеджменту

Час (етап)	Фізика	Менеджмент
До н. е.	Передісторичність	Традиційність
XV–XVI ст.	Визначеність як науки	Перехідність (систематичність)
XIX – поч. XX ст.	Цілісність	Науковість
Сер. XX ст.	Виокремленість напрямів	Диференціація
Поч. XXI ст.	Синергетичність	Метафізичність

П. Друкер вважає, що найкращими менеджерами в історії були люди, відповідальні за будівництво пірамід, адже вони в умовах дефіциту наявних ресурсів змушені були управляти процесом зведення усипальниць від дня народження до смерті фараона. За приблизними підрахунками, будівництво піраміди потребувало праці понад 100 тис. осіб протягом 20 років. За сучасними масштабами це означало б управління стотисячним колективом будівельників, включаючи планування, організацію і контроль роботи, а також такі додаткові проблеми, як організацію харчування робітників, їхнє проживання тощо. На їх прикладі можна побачити головний недолік менеджменту і його метафізику – втрати у передачі ефективних прийомів і методів управління, адже дотепер загадка побудови єгипетських пірамід так і не розгадана [14].

Можливо, тоді у менеджменті з'являються елементи фізики: є свідчення, що єгиптянам, наприклад, були відомі кількісні обмеження числа людей, що перебувають під управлінням однієї людини (менеджера). Як правило, на одного наглядача припадало 10 робітників – цей принцип організації праці, що дістав назву “правило десятиох”, потім застосовувався у різних цивілізаціях, а згодом певною мірою привів до появи у теорії менеджменту так званої “біологічної” галузі дослідження (життєвий цикл, психологічні характеристики організації, прийняття рішень тощо).

Як було зазначено у визначенні фізики, у XV–XVI ст. одночасно з потребами організації суспільної діяльності розпочався новий етап розвитку управління. Подібно до поділу розвитку фізики на епохи стародавнього світу, середньовіччя, нову й новітню історії, класики менеджменту Френк і Ліліан Гілбрет визначили **три етапи** розвитку менеджменту: *традиційний, перехідний (систематичний) і науковий*.

*Традиційний етап* еволюції менеджменту найтриваліший – від державотворення до промислової революції (XVI–XVII ст.). У ці часи практика управлінської діяльності передавалась у спадок від покоління до покоління шляхом збереження кращих зразків менеджменту й уникання непродуктивних інструментів управління.

*Перехідний (систематичний) етап* пов'язаний із розвитком управління та діяльності організацій, починаючи від середніх віків до завершення промислової революції.

Л. Мамфорд у книзі “Міф машини” визначив чотири основні форми колективних дій у виробництві та розвитку перехідного менеджменту:

- 1) общинна форма організації колективної праці;
- 2) бюрократична організація (“мегамашина”), яка встановила поділ праці, командну ієрархію, стандартизацію, проектування;
- 3) місто як засіб організації економічних і політичних функцій;
- 4) бенедиктинська система, що виникла в VI ст., пов'язана з добровільним об'єднанням людей для праці відповідно до заповіту св. Бенедикта Нурсійського, який говорив, що праця – моральний і релігійний обов'язок людини.

До досягнень бенедиктинської системи зараховують:

- чергування фізичної і розумової праці;
- ретельний регламент робочого дня;
- застосування машин, що зберігають працю;
- організацію “вільних міст”;
- формування засад бухгалтерського обліку.

В європейських мовах термін “бенедиктинська система” використовується і нині як символ якісної праці, ефективного й досконалого виконання. Бенедиктинська система стала наріжним каменем нового статусу фізики менеджменту [16, с. 355–357].

Систематичний менеджмент характерний для періоду оформлення ринкових відносин. Виробнича діяльність підприємств потребувала існування певного постійного апарату управління. Поділ праці, а потім виробнича кооперація і спеціалізація, механічні фабрики призвели до появи американської системи виробництва із чіткою організацією управління.

Вважається, що останнім пунктом систематичного менеджменту став 1886 р., коли на зборах Американського товариства інженерів-механіків один із засновників і президент компанії “Yale & Town Manufacturing” Г. Таун виступив із доповіддю “Інженер у ролі економіста”, в якій довів, що, по-перше, управління – це мистецтво і, по-друге, інженера має цікавити не тільки технічна ефективність, але й підрахунок витрат, прибутків, доходів [15, с. 93–94].

Саме цей висновок призвів до виникнення *третього етапу* – наукового менеджменту – шкіл наукового (Ф. Тейлор) й адміністративного менеджменту (А. Файоль).

Школа наукового менеджменту переконливо довела, що ефективне управління дає можливість досягти максимального випуску продукції з мінімальними витратами. Було також опрацьовано методи організації ефективної колективної праці. Треба зазначити, що чимало положень представників школи (Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Г. Форд та інші) не втрачають своєї актуальності й нині (недаремно П. Друкер зазначав, що: “Тейлоризм – це скеля, на якій ми споруджуємо нашу дисципліну”). Тому корисно ще раз нагадати основні ідеї (наукові методи аналізу роботи для визначення кращих шляхів виготовлення продукції; наголос на навчанні, доборі й тренуванні працівників; кооперація між робітниками та управлінцями) та досягнення (підвищення ефективності і продуктивності на підприємствах; упровадження наукового аналізу на робочому місці; створення системи норм, що об’єднували б робочі вимоги та виконання; поступове введення кооперації між менеджерами і робітниками; перетворення функції “майстра” на “спеціаліста-управлінця”) школи наукового менеджменту.

Водночас школа наукового менеджменту у своїй основі мала положення, які згодом призвели до розвитку метафізики менеджменту, а саме, спрощений підхід до мотивації (визнання тільки матеріальних стимулів до праці); погляд на працівників як на додаток до машини; авторитарне ке-

рівництво; недооцінка ролі вищої ланки управління; ігнорування взаємодії між організацією і зовнішнім середовищем.

Певною мірою протипагою цьому стала “фізика” школи адміністративного менеджменту (А. Файоль, Л. Урвік, Д. Муні та інші), яка пов’язана з обґрунтуванням організаційного, або ж функціонального, погляду на менеджмент. Фахівці цієї школи почали послідовно опрацьовувати підходи до вдосконалення управління організацією в цілому.

Конфлікт між американською і європейською школами менеджменту на початку ХХ ст., який у подальшому призвів до розвитку метафізики менеджменту щодо езотеричності, частково виник через особистості двох сучасників – А. Файоля і Ф. Тейлора – і, відповідно, їх підходи до вивчення менеджменту. Ф. Тейлор загалом не цікавився проблемами влади в організації – центром його уваги була ефективність, зокрема, пропонувалось розділити завдання нижчого рівня лінійного управління між вісьмома спеціалістами з вузькою спеціалізацією, що насамкінець привело до ідеї матричної організації.

Праці з менеджменту А. Файоля і Ф. Тейлора з’явилися практично одночасно, проте через початок Першої світової війни обмін положеннями двох шкіл так і не відбувся. Зокрема, А. Файоль не визнавав лінійну систему управління Ф. Тейлора, за якої кожен працівник підпорядковувався кільком лінійним менеджерам. Можливо, саме тому матрична організаційна структура не набула такого поширення в Європі, як у США [17].

Метою адміністративної школи було визначення загальних характеристик і закономірностей організацій та створення на їх основі універсальних принципів управління, дотримання яких, на думку прихильників цього напрямку, безсумнівно, забезпечить організації успіх. Ці принципи торкалися двох основних аспектів: перший – визначення головних функцій бізнесу та розробка на їх основі раціональної функціональної схеми управління організацією (погляд на менеджмент як на професію, якої можна навчатися і в якій можна вдосконалюватися; метод синтезу концепцій (принципів) менеджменту в єдину теорію; формулювання керівництвом персоналу організаційних цілей, шляхів захисту працівників і підтримка комунікацій; відповідальність менеджменту за розвиток), другий – побудова організаційної структури управління працівниками (визначення функцій і принципів менеджменту; наголос на широких функціях вищої ланки управління, пов’язаних з політикою організації; універсальні управлінські розпорядження; чітка система ієрархії і співпідпорядкування).

Саме Файоль спробував перетворити метафізику менеджменту як розгляд розрізнених фактів і явищ на його фізику. Вихідним поглядом Файоля на фізику менеджменту було те, що він вважав його обов’язковим у будь-якій сфері діяльності людини: у виробництві, бізнесі, політиці, уряді, релігії, в сім’ї. Файоль спробував дати визначення менеджменту як поєднанню принципів, правил і методів управління, вироблених і перевічених загальним досвідом роботи [18, с. 139–152].

Поштовхом до подальшого розвитку метафізики менеджменту стала зміна парадигми “*homo economicus*” (економічної людини) на “*homo socialis*” (соціальної людини). Хоч автори наукового управління і класичного підходу в принципі визнавали значення людського фактора в завданнях менеджменту, модель “економічної людини”, у тому її вигляді, що задумав Тейлор, до 30-х рр. ХХ ст. виявилася багато в чому непридатною для ефективної діяльності організацій насамперед через те, що матеріальна зацікавленість і суто економічні стимули припинили здаватися теоретикам і практикаам менеджменту чинниками мотивації працівників.

Спрямування досліджень на людські відносини зародилося у зв'язку з нездатністю менеджменту цілком усвідомити людину як основний елемент ефективної організації. Фундатором школи людських відносин вважають Е. Мейо. У результаті досліджень на американських підприємствах (“Хоторнський експеримент”) він виявив, що група робітників є соціальною системою, якій характерна власна система контролю. Впливаючи певним способом на таку систему, можна поліпшити результати діяльності організації. Ідея Мейо полягала в тому, що звичайне виявлення позитивної уваги до людей дуже впливає на продуктивність праці, тому вчення Мейо отримало назву “людські резерви продуктивності”. Школа людських відносин зосередилася, в основному, на методах установалення міжособистісних відносин (концепція відносин між членами колективу Р. Майлса), котра рекомендувала використовувати прийоми управління людськими відносинами, що охоплювали ефективніші дії безпосередніх керівників, консультації з робітниками і надання їм ширших можливостей для спілкування на роботі.

По суті, самі положення школи людських відносин привели до втілення в життя різноманітних концепцій наукових досліджень – від екології людини (яка базується на загальній теорії систем) до управління людськими ресурсами (яка є серцевиною сучасного менеджменту). Тому певною мірою можна стверджувати, що “фізика” менеджменту завершується з появою “людського фактора”.

У середині 50-х рр. ХХ ст. починають створюватися багатонаціональні й міжнародні центри з вивчення ролі людського фактора у системі продуктивності праці. Як зазначав К. Девіс: “Ми лише починаємо розуміти, що хороша праця людей забезпечується не лише білками і вітамінами, але й здатністю наділяти їх почуттям безпеки, дружби і достоїнства” [19, с. 43–44]. Саме в цей час соціально-економічна думка починає зосереджувати зусилля на аналізі взаємозалежностей між особливостями техніки, технології та організації праці.

Наукові пошуки резервів людського фактора виробництва дали змогу дослідникам визначитися в основних принципах цієї нової концепції, яка спрямовувалась на активізацію людського чинника у матеріальному виробництві. І хоча соціальна ефективність системи “людських відносин” Мейо в 70-х рр. поступово почала втрачати свою привабливість, наукові підприємницькі кола стали усвідомлювати невідповідність величезного недовико-

ристання “людських ресурсів” персоналу, його знань, інтелекту, здатності до прояву ініціативи тощо. Зокрема, “соціальні витрати” подібного недовикористання виявлялися у значній плінності кадрів (навіть у період зростання безробіття), збільшенні прогулів, збільшенні браку тощо.

У таких умовах назріла необхідність переорієнтації досліджень проблем управління в аспекті звичайного використання робочої сили за якісно новими змістом, методам й рівнями, викликаними насамперед імперативами НТП. Нові технології водночас були необхідні для максимального пом’якшення відчуження праці, доповнення механізму економічного примусу механізмом внутрішньої мотивації до праці. Це свідчило про те, що “капіталіст не може більше ефективно експлуатувати працю за допомогою шантажу і насилля. Він намагається певною мірою добитися від робітника відносин співробітництва, зміцнити єдність працівника і корпорації” [20, с. 56].

Головними засобами досягнення цієї мети стали пошуки нових напрямів мотивації праці, нівелювання протистояння працівників і підприємців шляхом “соціальної солідарності” і “партнерства”. Теоретичними основами розробки подібних підходів стали теорії Д. Мак-Грегора і Ф. Герцберга.

Мак-Грегор запропонував два різних підходи до вивчення трудової діяльності людини. Перший з них (теорія “Х”) оперує категорією “економічної людини”, оцінюючи робітника з позицій традиціоналізму, тобто пересічний робітник не виявляє ініціативи, надає перевагу керівництву зі сторони, ухиляється від роботи; його слід змушувати до праці засобами покарання або винагородження.

Другий підхід (теорія “У”) розглядає “соціальну людину”, якій властиві висока творча активність, почуття відповідальності й зростання, намагання до самостійності у прийнятті рішень. Одним із висновків було твердження про те, що в умовах сучасного виробництва інтелектуальні резерви людини використовуються лише частково [21].

Теорія “соціальної гігієни”, запропонована Ф. Герцбергом, була покликана довести, що праця, яка приносить задоволення, сприяє психічному здоров’ю людини. Герцберг оперував двома видами факторів, які знижують духовне відчуження. До перших він зарахував так звані “гігієнічні фактори”, зовнішні стосовно людини – демократичний стиль управління, соціологічні опитування персоналу, чистота в робочих приміщеннях, умови особистого життя тощо (тобто рекомендації спеціалістів щодо “людських відносин”). Однак вони не розв’язують проблеми ефективного управління персоналом. Необхідне “включення” другої групи факторів, які становлять глибинні внутрішні потреби працівника в трудових успіхах і професійному зростанні, визнанні заслуг за виконану працю, відповідальності за прийняття рішень [22; 23].

Теорії Мак-Грегора і Герцберга продемонстрували глибоке знання тенденцій поведінки людей, які володіють почуттям власної гідності і потребою реалізувати свої знання та здібності в процесі творчої праці в умовах НТР. З іншого боку, розвиток НТР та інтенсифікація суспільного ви-

робництва об'єктивно пов'язані з підвищенням загального якісного рівня робочої сили, зокрема потребою в безпеці (гарантія збереження робочого місця і можливості працювати), збагаченням змісту фізичних і розумових трудових функцій, можливістю постійно розвивати професійні та спеціальні знання, максимально можливою справедливістю оцінки праці та професійних здібностей тощо.

Слід застерегти, що реальність організаційної практики 60–70-х рр. в Америці, що збіглася з названими теоріями, викликала певний скептицизм навіть у їхніх найстійкіших прихильників. У результаті виникла “теорія Z” як підґрунтя нового типу організації. Теорію Z як способу універсального опису управління виклав В. Оучі, який зробив спробу інтегрувати теорії X та Y у вивчення японського способу управління. Він запропонував ідею про три ідеальні типи організацій: американський (тип A), корені якого сягають у традиції індивідуалізму цієї країни, японський (тип Y), характерною рисою якого є соціокультурна спадщина згоди і колективізму, тип Z, що об'єднує кращі риси двох попередніх. За Оучі, люди, які тривалий час працюють разом, створюють атмосферу самомотивації та саморегулювання. Управління при цьому має в основному рекомендаційний характер, у цих умовах не слід занадто чітко визначати коло обов'язків кожного, тому що кожний готовий робити те, що необхідно [15, с. 182–183].

На підставі цих положень Оучі запропонував свою концепцію управління будь-якою організацією. Її вихідним пунктом стало положення про те, що людина – це основа організації й від неї передусім залежить успіх її функціонування. Оучі сформулював основні положення й правила управління людьми, спираючись на які можна домогтися ефективної роботи організації. Ці положення і правила відбивають основні ідеї теорії Z і в стислому порядку зводяться до такого:

- довгострокове наймання кадрів;
- групове прийняття рішень;
- індивідуальна відповідальність;
- некваплива оцінка й поступове просування кадрів;
- неформальний контроль чіткими й водночас ненормативними методами;
- неспеціалізована кар'єра;
- усебічна турбота про працівників [24].

Недоліком розглянутих вище напрямів досліджень людського чинника управління була їх обмеженість рамками виробничого процесу. Поза аналізом залишалися питання формування людського фактора, його роль у формуванні соціального середовища, зміна економічної поведінки в якісно новому рівні суспільних відносин.

Нові соціально-економічні явища другої половини XX ст. відображено в теорії “людського капіталу”, розробленій у дослідженнях Дж. Бекера, М. Флетчера, Т. Шульца, Л. Хансена та інших авторів [25–27]. Обґрунтуванням положень теорії “людського капіталу” слугували концепції “факторів виробництва” Ж. Сея, “незмінного робочого фонду” Н. Бентама та ін.



Характерним прикладом сучасних визначень факторів виробництва можна вважати дослідження М. Флетчера. “Продуктивні ресурси, – стверджує він, – являються категоріями праці, капіталу і землі. *Праця* є встановленим режимом використання людської сили у виробничому процесі. *Земля* включає набагато більше, ніж ми звичайно думаємо, використовуючи її, а саме, всі нерозроблені природні ресурси, за словами ранніх економістів, “отриманих з рук Бога. *Капітал* (або виробничий капітал) означає реальний капітал для виробництва благ ... Він включає сукупність засобів (фабрик, обладнання, приміщення, винаходи), створених у минулому, які акумулюються для використання в майбутньому” [26, с. 4].

Прихильники нового підходу ввели в аналіз економічної та управлінської діяльності новий фактор – “людський капітал”, який інтегрував у собі знання, навички й здібності людини, що спрямовують зростання її продуктивної сили. На їхню думку: “Він є формою капіталу, тому що являється джерелом майбутніх статків або майбутнього задоволення, або того й іншого разом. Він людський, тому що являється складовою частиною людини” [28, с. 5].

Найважливішими складовими “людського капіталу”, згідно з теорією, є освіта, професійний досвід, особисті здібності людини тощо. Як зауважував М. Флетчер: “Інвестиції в школи, у створення знань і підвищення майстерності дорівнюють інвестиціям у сільське господарство, машинобудування й нове будівництво. Вони слугують збільшенню виробничого потенціалу економіки і збільшенню темпів економічного зростання. Зростання освіти пояснює майже половину зростання продуктивності праці” [26, с. 6].

Вивчення внеску освіти в економічне зростання дало можливість теоретикам “людського капіталу” зробити висновок про те, що внаслідок зміни соціальної природи суспільства під впливом НТП виникає й розвивається нова страта власників “людського капіталу”. Як стверджував Т. Шульц, “некваліфіковані робітники стали капіталістами у тому розумінні, що отримали багато знань і навичок, які мають економічну цінність” [27, с. 10].

Отже, відкриваються нові властивості певних знарядь праці – знання – які унеможливають для будь-кого стороннього привласнювати їх собі. Концепція власності непридатна до знарядь праці, які не можна контролювати. У даному разі йдеться про створення нових технологій і нового шляху розвитку суспільства, відмінного від капіталізму чи соціалізму.

Зокрема, такий шлях розвитку потребує якісно нової технології, яка “була б не відчуженою, як би залишалася під безпосереднім контролем індивіда й об’єднувала його (замість того, щоб роз’єднувати) з товаришами по спільноті та природним середовищем ... В ідеалі така технологія мала б забезпечити умови для правління колективної ініціативи і комунального контролю, а також для всіх здібностей і творчості індивіда” [29, с. 95, 105].

Зазначаємо, що, незважаючи на всю утопічність подібних поглядів, для нашого дослідження важливий висновок Е. Фромма про те, що для визначення параметрів управління необхідно “ввести людський фактор в аналіз соціально-економічної системи” [30, с. 4].

Можна зробити припущення, що у своїй більшості подібні погляди характерні для інституціонального напрямку аналізу суспільства, для якого характерно приведення відносин власності до відносин управління (“контролю”). Задача активізації людського фактора, на думку представників інституціоналізму, не розв’язується сама по собі заміною форми власності, адже “зміні можуть піддаватися лише відносини розподілу результатів виробництва. Але те, що, можливо, становить головну проблему для більшості людей у сучасному суспільстві – безсилля перед постійними переворотами у способі їх життя, потребах, умовах праці й побуту, – все це, вірогідно, залишається незмінним” [31, с. 72]. Щодо принципів управління, то, виходячи з досягнутого рівня соціального розвитку, інституціоналісти вважають, що в умовах складної технології принцип самоуправління органічно не може бути здійсненим через надмірне велике виробництво, яке потребує особливої соціальної групи висококваліфікованих спеціалістів, і не дозволяє кожному пересічному працівникові на рівних правах брати участь у прийнятті управлінських рішень. Звідси висновок про те, що антагонізм між робітником і власником капіталу нині витісняється антагонізмом між більшістю й елітою спеціалістів-управлінців.

#### **1.4. Міжнародний менеджмент в умовах глобалізації**

Багато сучасних дослідників вважають, що наша цивілізація перебуває в переломній точці свого розвитку. Тобто нині передбачають два шляхи її розвитку: консенсус і прогрес – загальної згоди, яка характеризується відсутністю серйозних заперечень щодо суттєвих питань у більшості зацікавлених сторін, і шлях регресу – неприйняття один одного. Шлях консенсусу і прогресу сьогодні відкривається завдяки глобалізації.

Глобалізація об’єднує весь світ у відкриту систему взаємовідносин. Фінансово-економічні, суспільно-політичні, екологічні і культурні зв’язки зараз потрібні й неминучі. Потреби людства сьогодні є поштовхом до зближення економік. Людство прагне спільними зусиллями подолати проблеми, які самостійно розв’язати складно. Новітні технології, які формуються на основі потреб суспільства, – основа цих зв’язків. Глобалізація – це процес, який є результатом попереднього розвитку і який нині вступив у якісно новий етап. Темпи цього процесу прискорилися й вигляд світу стрімко змінюється [32, с. 21].

Світова економічна система розвивалася під впливом процесів поглиблення міжнародного поділу праці, розвитку процесів міжнародної спеціалізації, кооперування та інтернаціоналізації виробництва. Вона зазнавала змін, ускладнювалася за рахунок формування нових внутрішніх структур і зв’язків. Ця система завжди мала свою ієрархію зі своїми лідерами й аутсайдерами, відбувалася лише зміна лідерів, змінювалася геополітична роль тих або інших держав, але сам ієрархічний характер зберігався. Проте світ як система не є продуктом глобалізації, його системність пов’язана із ви-

никненням світового господарства. Не можна сказати, що глобалізація якимось чином змінила системну сутність світової економіки, вона стала всього лише ще одним етапом розвитку цієї системи [33].

Теоретичні погляди з проблем глобалізації економіки можна умовно поділити на три основні напрями (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Теоретичні погляди з основних напрямів глобалізації економіки

Напрямок	Основні представники	Основні тези
Гіперглобалістичний	К. Омаї, Ф. Фукуяма, Р. Райх	<ul style="list-style-type: none"> <li>– пов'язаний з абсолютним стиранням національних кордонів і зникненням культурних відмінностей між країнами;</li> <li>– визначальним тут стає вільний рух капіталу, товарів та інформації в рамках єдиного глобального ринку, процес формування якого йде ще з 70-х рр. ХХ ст., і національний егоїзм стає безглуздим</li> </ul>
Скептичний	С. Хантінгтон, П. Хірт, Г. Томпсон, С. Красне	<ul style="list-style-type: none"> <li>– досягнення загальної культурної конвергенції в кінцевому підсумку неможливо;</li> <li>– відбувається в сучасних умовах транснаціональний рух товарів, робочої сили, капіталу, має свою історію, були в цій історії і свої злети й падіння, прогрес і регрес;</li> <li>– хоча в історії і виявляється певне обмеження ролі держав, проте загрози націям і національним державам немає</li> </ul>
Трансформаційний	Дж. Розенау, Д. Хелд, А. Мак-Гру	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не можна однобічно й спрощено розуміти глобалізацію;</li> <li>– глобалізація – це складний і багатогранний процес, який відбувається в усіх сферах суспільного життя</li> </ul>

У 1990-х рр. було запропоновано нові ідеї щодо моделі світового господарства. Одну з них запропонував Ф. Фукуяма у праці “Кінець історії”. Він припускав припинення ідеологічних конфліктів і тріумфу політичного та економічного лібералізму. Фукуяма не взяв до уваги той факт, що націоналізм – це досить велика сила. Тому ця модель не отримала підтвердження в міжнародній політиці.

Критика гіперглобалізму здійснюється в рамках досліджень представників так званого скептичного напрямку. С. Хантінгтон у своїй праці “Зіткнення цивілізацій і перетворення світового порядку” передбачав, що загроза насилля як результат міжнародної анархії та відсутності загальних цінностей і рекомендацій імовірно виявиться між цивілізаціями, а не між окремими державами.

Існують погляди, що в новому світі, який прийшов на зміну двополюсному (біполярному) світові, основні відмінності між людьми й народами мають не політичний, не ідеологічний, а культурний характер [34]. Культурний характер визначає особливість народу, формує його світогляд, отже, цінності, які, своєю чергою, впливають на його потреби, правила ведення бізнесу. Ставлення до своїх традицій і звичок можуть сприяти розвитку глобалізації або навпаки [35].

Якщо Фукуяма формулює оптимістичне бачення глобалізації, то Хантінгтон висловлює скептичну думку і концентрує увагу на факторах, які перешкоджають глобалізації, ускладнюють її становлення або й зовсім здатні її скасувати. Позиції Фукуями та Хантінгтона прийнято розглядати як два найбільш репрезентативні погляди на глобалізацію [36].

На думку Хантінгтона, ідентичність на рівні цивілізації ставатиме все важливішою, й вигляд світу значно формуватиметься в ході взаємодії семи-восьми великих цивілізацій: західної, конфуціанської, японської, ісламської, індуїстської, православно-слов'янської, латиноамериканської й, можливо, африканської цивілізації. Найзначніші конфлікти майбутнього розгорнуться вздовж ліній розлому між цивілізаціями. Це пояснюється у такий спосіб: по-перше, відмінності між цивілізаціями не просто реальні. Вони – найсуттєвіші. Цивілізації не схожі за своєю історією, мовою, культурою, традиціями і, що найважливіше, релігією. Представники різних цивілізацій по-різному ставляться до відносин між Богом і людиною, індивідом і групою, громадянином і державою, батьками й дітьми, чоловіком і дружиною, мають різні уявлення про співвідношення значущості прав і обов'язків, свободи й примусу, рівності та ієрархії. Ці відмінності склалися сторіччями. По-друге, світ стає більш тісним. Взаємодія між народами різних цивілізацій посилюється. Це приводить до зростання цивілізаційної самосвідомості, до поглиблення розуміння відмінностей між цивілізаціями і спільності в рамках цивілізації. По-третє, процеси економічної модернізації та соціальних змін в усьому світі розмивають традиційну ідентифікацію людей за місцем проживання, одночасно слабшає і роль нації – держави як джерела ідентифікації. Люди зможуть поєднатися й існувати

спільно тоді, коли до цього будуть повністю готові. Людські потреби не повинні бути пагубними для будь-кого. Безумовно, глобалізація – це складний процес, і не всі в ньому можуть мати однакові можливості й вигоди.

Представники трансформаційного напрямку виступають проти одностороннього і спрощеного розуміння глобалізації, вважаючи, що це складний і багатогранний процес, що протікає в усіх сферах суспільного життя. Як вважає Д. Хелд, глобалізація – це “не єдиний стан і не лінійний процес, а багатоплановий феномен, що охоплює різні сфери діяльності і взаємодії, породжуючи в кожній з них різноманітні форми зв’язків” [37].

С. Хоффман виділяє три **типи глобалізації** [38].

1. *Економічна глобалізація*. Вона є результатом діяльності в торгівлі, бізнесі. Головними дійовими особами тут поряд із державами і міжнародними організаціями стають компанії, інвестори, банки і приватний сектор сфери послуг. Наслідком цієї глобалізації стала нерівність як між країнами, так і всередині цих країн, надмірна турбота щодо конкурентоспроможності на міжнародній арені обмежує увагу до політичних проблем.

2. *Культурна глобалізація*. Ключовим є вибір між уніфікацією та прагненням до різноманіття. Неприйняття уніфікації виступає, з одного боку, в формі відродження місцевих культур і мов, а з іншого – спрямовано проти західної культури, яку звинувачують у нав’язуванні світської, революційної ідеології, яка є прикриттям для американського управління.

3. *Політична глобалізація* – результат двох перших. Автор вважає, що для неї характерно верховенство США та їх політичних інститутів, а також наявність широкого спектра міжнародних і регіональних організацій та систем міжурядових зв’язків. Важливе значення має існування приватних інститутів (наприклад, “Лікарі без кордонів” або “Міжнародна амністія”). Однак багатьом із подібних організацій бракує демократичної прозорості, твердості в меті і впливу.

Значна кількість учених знаходить відображення сценарію розвитку глобалізації в концепції сталого розвитку. В документах ООН, в інших міжнародних документах, а також у працях науковців конкретизуються та розвиваються положення цієї концепції.

Є багато трактувань поняття “сталий розвиток”. В основі багатьох із них трапляється визначення, яке дає Комісія ООН з розвитку навколишнього і природного середовища. Згідно із її трактуванням, “сталий розвиток” – це розвиток, який забезпечує потреби сучасного покоління, водночас не позбавляє майбутні покоління можливості задовольняти власні життєво необхідні потреби. В цілому можна стверджувати, що стратегія розвитку, як будь-яка науково обґрунтована стратегія, має чітко визначену мету, тому процес забезпечення сталого розвитку необхідно розглядати як систему, що є узгодженим розвитком соціальних, економічних, екологічних процесів і служить регулятором її здійснення.

У зв’язку з міжнародними відносинами про явище глобалізації заговорили активно економісти, бо зафіксували, що транснаціональні корпора-

ції досягли оборотів, які перевищують ВВП більшості держав. Крім того, вони через транснаціональну діяльність отримали можливість вийти з-під національного контролю з боку державних і громадських структур окремої країни. Їхні ресурси дали можливість транснаціональним корпораціям (ТНК) впливати на внутрішнє становище в десятках держав, фактично обмежуючи їхній суверенітет. ТНК – це досить економічно могутні організації. Могутність ТНК на глобальному ринку просто вражаюча (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Найбільші корпорації світу за розміром виручки (2017 р.)**

№ з/п	Назва	Країна	Галузь	Річна виручка (млрд дол. США)
1	Wal-Mart Stores	США	Роздрібна торгівля	485,873
2	State Grid	Китай	Енергетика	315,199
3	Sinopec Group	Китай	Паливна	267,518
4	China National Petroleum	Китай	Паливна	262,573
5	Toyota Motor	Японія	Виробництво автомобілів	254,694
6	Volkswagen	Німеччина	Виробництво автомобілів	240,264
7	Royal Dutch Shell	Нідерланди	Паливна	240,033
8	Berkshire Hathaway	США	Страхування	223,604
9	Apple	США	Комп'ютерні технології	215,639
10	Exxon Mobil	США	Паливна	205,004

Складено за [40].

Станом на початок 2017 р. Україна посідає 166-ту позицію в “Індексі економічних свобод”, який розраховується американським дослідним інститутом Heritage Foundation і виданням The Wall Street Journal. Усього під час складання індексу враховувалися показники 180 країн. До першої трійки увійшли Гонконг, Сингапур і Нова Зеландія. США належить у рейтингу 17-те місце, Німеччині – 26-те місце, Японії – 40-ве місце, Китаю – 111-те місце [39]. Цей Індекс може розглядатись як певний показник інтеграційної спроможності країни.

Зазначимо, що ТНК посилюють нерівномірність розвитку в країнах. Вони, з одного боку, зацікавлені щодо капіталовкладень у свої дочірні компанії, що базуються у більшості країн світу, а з іншого – науково-технічні винаходи, новітні технології концентрують у материнських компаніях й не імпортують у країни базування їхніх філій. Крім того, інновації стосуються не технологій, а самих продуктів та розширення ринків їхнього збуту.

До проблемних моментів розвитку ТНК щодо питань української економіки, які потрібно враховувати в управлінні, треба зарахувати таке:

- у багатьох випадках ТНК використовують українську економіку як сировинну базу, передаючи українським партнерам технології із суворими обмеженнями на продаж, що не відповідають їхньому рівню розвитку;

- поряд з активною діяльністю ТНК у галузях зі швидким оборотом капіталу й забезпеченими ринками збуту спостерігається недостатній рівень інвестицій в інші, дуже важливі для української економіки, види економічної діяльності;

- ТНК демонструють свою соціальну відповідальність в Україні, проте на практиці дуже часто порушуються певні права національної робочої сили, використовуються недоліки українського законодавства у сфері охорони навколишнього середовища тощо;

- ТНК схильні до маніпулювання у питаннях сплати податків шляхом внутрішнього переливу капіталу в країни з нижчим рівнем оподаткування;

- спроможність ТНК впливати на ціноутворення в країні, що призводить до проблем у вітчизняних виробників.

У літературі подано чимало критичних висновків щодо глобалізації. Спочатку це склалося через те, що глобалізація не принесла очікуваного результату країнам, які розвиваються. Глобалізація не досягла успіху в скороченні бідності, і ще меншого успіху вона досягла в забезпеченні стабільності.

Одна з найсерйозніших проблем глобалізації полягає в тому, що вона не привела до скорочення нерівності в доходах як у всіх країнах, так і в ряді окремих. Наприклад, у Великій Британії та США зростання нерівності пов'язується з різницею в оплаті праці кваліфікованих і некваліфікованих працівників. Ця нерівність створюється технологічним прогресом, а не зниженням торговельних бар'єрів. Підвищення попиту на кваліфіковані кадри в галузях і на підприємствах викликано тим, що конкуренція з боку трудомістких товарів, випущених у країнах із низьким рівнем заробітної плати і невисокою кваліфікацією працівників, спричиняє зниження цін на аналогічну продукцію європейських фірм і скорочення їхніх прибутків. У подібних умовах європейські компанії припиняють випуск збиткової продукції і переходять до виробництва товарів, що потребують використання висококваліфікованого персоналу. В результаті працівники з нижчою кваліфікацією залишаються незатребуваними, їхні доходи падають.

Глобальне бачення потребує принципово іншого напрямку думки порівняно з попередніми підходами. Бізнес, або підприємницька діяльність, давно

подолали національні кордони. Особливістю сучасного світу є розвиток як світового ринку товарів в умовах глобалізації, так і міжнародного бізнесу.

Міжнародний бізнес можна визначити як ділову взаємодію фірм різних форм власності або їх підрозділів, що розміщуються в різних країнах, головною метою яких є одержання прибутку за рахунок вигод і переваг ділових міжнародних операцій. Це підприємницька діяльність, пов'язана з використанням капіталу в різноманітних формах і переваг підвищеної ділової активності, що здійснюється для отримання прибутку й поширюється на міжнародну економічну сферу.

Міжнародний бізнес включає будь-які господарські операції, що здійснюються двома й більше країнами. Такі ділові взаємовідносини можуть виникати на рівні як приватних, так і державних організацій. На рівні державних організацій зовнішньоекономічна діяльність спрямована на встановлення міждержавних основ співробітництва, створення правових і торгово-політичних механізмів, що стимулюють розвиток і поведінку ефективності економічних зв'язків.

Важлива умова досягнення прибутку – це здатність змінювати взаємовідносини із зовнішнім середовищем. Заради вигоди підприємство стає суб'єктом міжнародних економічних відносин. Міжнародному бізнесу в цілому притаманні такі риси.

1. Отримання прибутку за рахунок використання переваг виходу за межі національних кордонів.

2. Використання додаткових економічних можливостей (ресурсні особливості зарубіжних ринків, місткість, правові особливості зарубіжних країн, специфіка міждержавних політичних та економічних взаємовідносин).

3. Варіаційність залежно від рівня інтернаціоналізації. Вісь розвитку “національний бізнес – мультинаціональний бізнес” включає етапи зростання цього рівня: від разових поставок на зарубіжний ринок до розвинутої структури ТНК.

4. Використання послуг глобального бізнес-сервісу (пакет різноманітних послуг: від наукових до фінансових і від транспортних до добору інтернаціональних колективів).

5. Урахування в бізнесі культурного фактора, тобто сукупності вимог і обмежень, що накладаються культурою даної країни на тих, хто веде в ній (або з нею) бізнес.

6. Глобальний характер міжнародного бізнесу. Він охоплює світову систему інформаційного ділового обміну, світовий фінансовий ринок, глобальну структуру технологічних нововведень тощо.

7. Набуття професійних знань принципово вищого рівня, ніж у будь-якому національному (внутрішньому) бізнесі.

8. Набуття найкращих національних зразків (вбирає все найкраще у світовій практиці).

9. Урахування двох основних факторів: інформація – головний стратегічний ресурс, а адаптація – головна стратегічна зброя міжнародного бізнесу.



10. Принципова відмінність міжнародного бізнесу від національного полягає в оберненій оцінці внутрішньодержавної ситуації: негативні тенденції в економіці країни (або окремої її галузі) можуть бути оцінені міжнародною фірмою по-іншому, оскільки саме вони здатні відкрити фірмі додаткові можливості бізнесу.

11. На відміну від внутрішньодержавної конкуренції, міжнародний бізнес може відчувати підтримку своєї держави у боротьбі з конкурентами у багатьох прихованих формах.

Менеджер з глобальним типом мислення повинен володіти різними стратегіями, щоб мати нагоду виявляти глобальні потреби й управляти глобальними товарними марками, товарами й послугами.

Для того щоб мислити глобально, недостатньо володіти глобальним баченням та вміти застосовувати нові стратегічні поняття. Дуже важливо, щоб глобальні менеджери обробляли наявну інформацію на основі нових принципів. Вимоги конкуренції не дозволяють фірмам пасивно чекати закінчення глобалізації їхніх ринків.

Нині перспективними вважаються такі підходи до управління:

- підхід на базі теорії чинників виробництва; його практичне, емпіричне вираження – науковий менеджмент, а також критерій економічної раціональності або ефективності;

- поведінковий підхід, який у виробничих умовах також спирається на критерій ефективності;

- системно-теоретичний підхід з його критерієм системної раціональності;

- підхід, який базується на уявленні про підприємство як про суспільний інститут, який повинен задовольняти вимоги різних груп інтересів, а його структура й управління мають будуватися з урахуванням ширшого розуміння соціально-економічної раціональності.

Отримання доходу від ведення бізнесу за межами своєї країни потребує від менеджерів великої сили знань, досвіду та володіння сучасними елементами міжнародного менеджменту. Міжнародний менеджмент – це управління з використанням конкурентних переваг фірми за рахунок ведення бізнесу в інших країнах, спираючись на особливості їхніх економік.

Міжнародний менеджмент відрізняється від національного. Специфіка умов або відмінності в зовнішньому середовищі пов'язані з особливостями й рівнем розвитку економіки країни, національних традицій і стереотипів поведінки, особливостей загальної та ділової культури [35]. Як складова частина загального менеджменту міжнародний менеджмент має з ним і спільні риси.

Насамперед це стосується загальної ринкової стратегії підприємства, що є основним орієнтиром в організації управління ЗЕД. Загальними у своїй основі для внутрішнього й зовнішнього менеджменту є також принципи і функції управління, технологія ухвалення рішень, основні методи управління тощо. Однак необхідно зауважити, що менеджмент ЗЕД має і свої специфічні риси, які залежать від об'єкта управління (рис. 1.1).

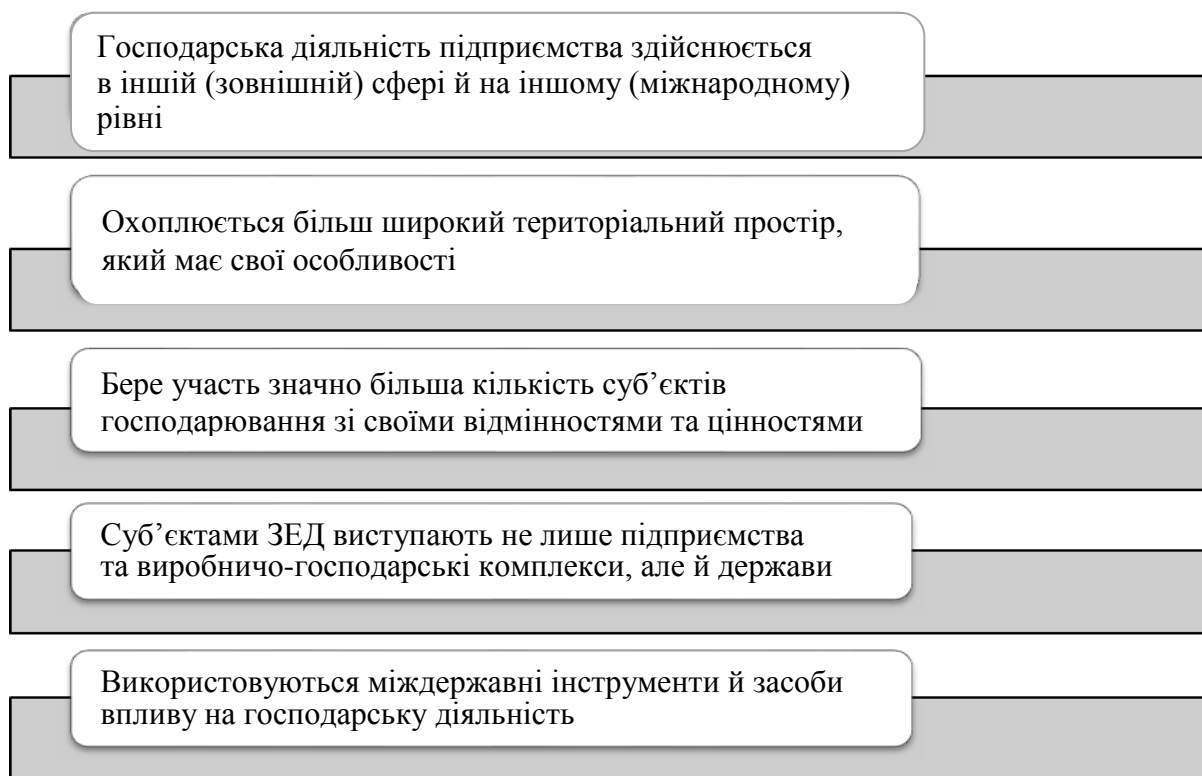


Рис. 1.1. Специфічні риси міжнародного менеджменту

Специфіку міжнародного менеджменту необхідно розглядати принаймні з двох позицій: загальноринкових уявлень та інтернаціоналізації національних економік. Це пов'язано з пристосуванням фірм до зовнішніх умов і з переходом національної компанії у статус міжнародної. Цей процес обумовлений певними етапами (рис. 1.2).

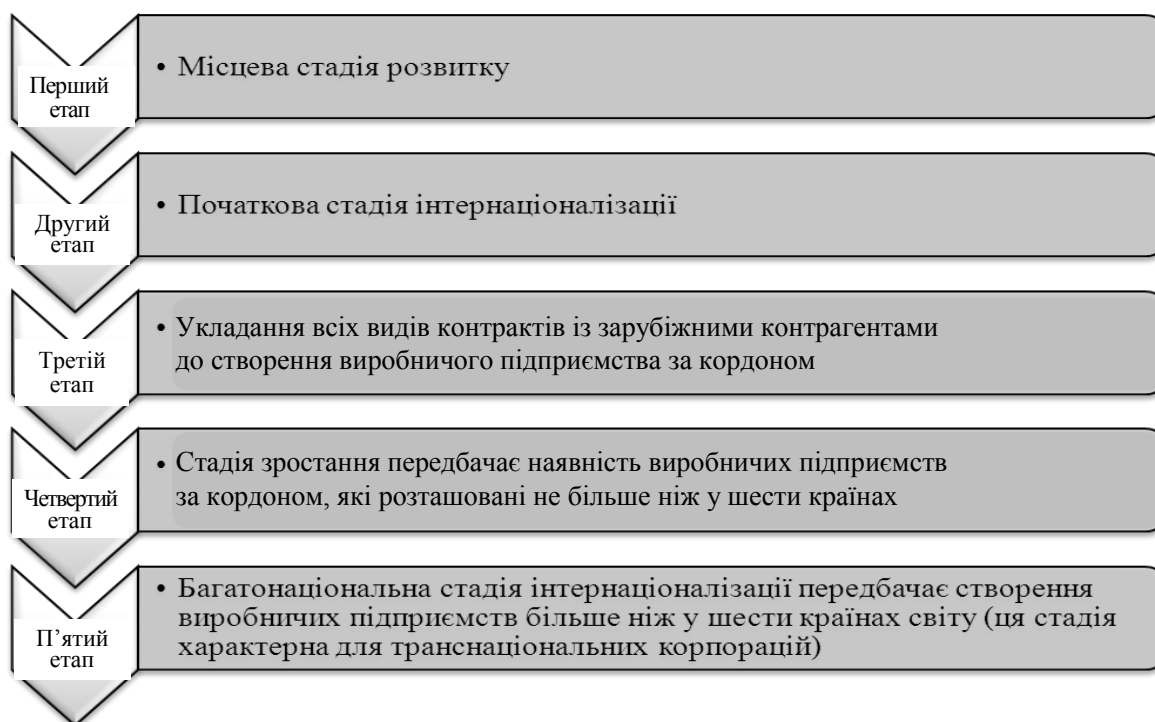


Рис. 1.2. Етапи переходу національної компанії у статус міжнародної

У сучасній управлінській теорії та практиці прийнято визначати такі основні концепції міжнародного менеджменту (рис. 1.3).

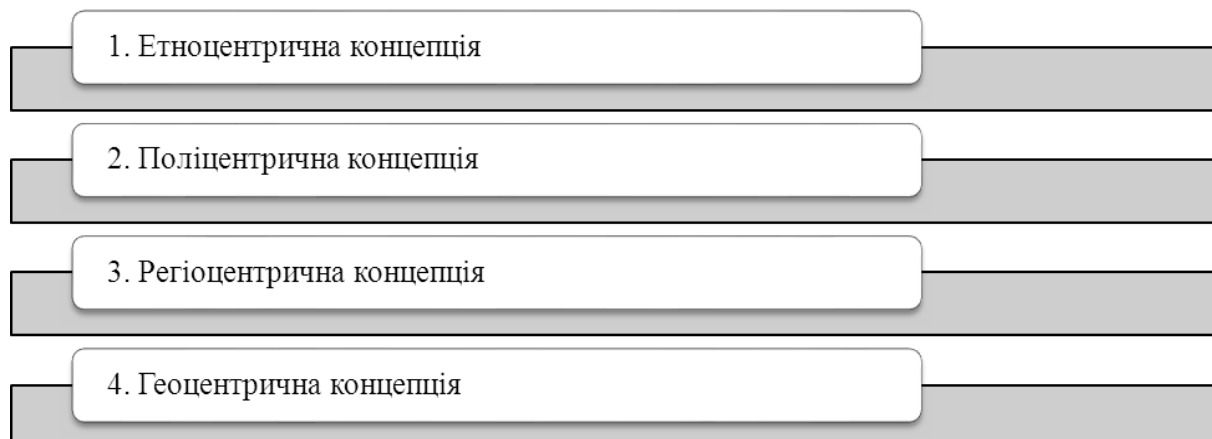


Рис. 1.3. Концепції міжнародного менеджменту

*Етноцентрична концепція* управління полягає в орієнтації міжнародної корпорації на використання методів і принципів управління в країні базування. У рамках корпорації використовується єдиний стиль управління в усіх державах, де є підрозділи даної міжнародної компанії.

*Поліцентрична концепція* виходить з того, що умови бізнесу в державах базування структурних підрозділів корпорації відрізняються від умов у країні місцезнаходження штаб-квартири міжнародної компанії, та використання стилю управління, характерного для головної (материнської) компанії, можливо лише з великими втратами. Тому в закордонних підрозділах міжнародної компанії стиль управління пристосовують до місцевих умов.

*Регіоцентрична концепція* базується на положенні про те, що не тільки окремі економічні регіони, але й увесь світ є однорідним ринком, а регіональна інтеграція супроводжується збереженням базових стилів менеджменту.

*Геоцентрична концепція* стверджує, що оптимальна підприємницька діяльність корпорацій у різних країнах можлива лише завдяки одночасному використанню переваг стандартизації і пристосування. Головна компанія та її закордонні підрозділи в цьому випадку не можуть більше розглядатись як незалежні підприємницькі структури, а мають бути пов'язані між собою як складові частини глобально орієнтованої мережі поділу праці, спеціалізації.

Здійснюючи підприємницьку діяльність на зарубіжних ринках із метою досягнення найбільш прийнятних для неї результатів, фірма не може безпосередньо впливати на окремі фактори, які визначають середовище міжнародного бізнесу. Вона здатна лише аналізувати їхній стан та враховувати результати аналізу у своїй міжнародній діяльності. Щоб зробити це на потрібному рівні, необхідно насамперед визначити основні фактори, вплив яких обумовлює певні загрози та проблеми для фірми. Водночас їхнє правильне врахування може створити передумови, які дозволяють якнайкраще адаптуватися до зовнішнього середовища.

Окрім проблем, які є результатом культурних та інституціональних розбіжностей держав, міжнародний менеджер стикається з принципово іншими проблемами, що не існують для внутрішнього бізнесу: в які національні ринки входити; яку форму транснаціоналізації обрати – придбання готового закордонного бізнесу, створення спільного підприємства з місцевою фірмою, відкриття власного підрозділу чи філіалу для роботи на ринку обраної країни; які управлінські технології використовувати в різних країнах; чи етично дотримуватися більш низьких трудових та екологічних стандартів, чинних у країнах, що розвиваються, тощо. Тому основними завданнями міжнародного менеджменту можна визначити такі:

- комплексне вивчення, аналіз та оцінка зовнішнього середовища міжнародного бізнесу з метою пошуку і реалізації джерел конкурентних переваг фірми;

- поглиблений аналіз та оцінка культурного середовища в кожній країні перебування і його використання в розробці управлінських рішень щодо функціонування й розвитку фірми як у конкретній країні, так і в цілому;

- оцінка, вибір і практичне використання організаційних форм, у рамках яких здійснюються зарубіжні операції фірми, для того, щоб максимізувати ефект використання економічного потенціалу і правових можливостей країн перебування;

- формування й розвиток мультинаціонального колективу компанії на користь максимального використання особистого потенціалу працівників, можливостей окремих колективів і крос-національних ефектів від їх взаємодії усередині фірми;

- пошук, розвиток та ефективне використання різноманітних можливостей міжнародного бізнес-сервісу, насамперед у сферах фінансового, технологічного та інформаційного обслуговування економічних операцій.

Отже, процеси глобалізації є динамічними. Менеджери у сфері зовнішньоекономічної діяльності повинні використовувати новітні інструменти і механізми управління, вивчати процеси глобалізації та адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

### **Література до розділу 1:**

1. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / [Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – 3-тє вид., переробл. і допов. – Дніпропетровськ : УМСФ, 2015. – 207 с.

2. Літовченко Б. В. Гуманізація менеджменту у глобальному середовищі : монографія / Б. В. Літовченко. – Дніпро : ЛІРА, 2017. – 268 с.

3. Шевчук А. М. Еволюція підходів до управління людськими ресурсами / А. М. Шевчук, О. Ю. Бугрим // Економічний вісник Донбасу. – 2012. – № 3. – С. 207–210.

4. Файоль А. Общее и промышленное управление / Файоль А. – М., 1992.

5. Тейлор Ф. У. Менеджмент / Тейлор Ф. У. ; пер. с англ. А. И. Зак. – М. : Контроллинг, 1992. – 137 с.

6. Mayo E. The Social Problems of Industrial Civilization / Mayo E. – Boston : Harvard University Press, 1948.
7. Roethlisberger F. J. Man-in-Organization / Roethlisberger F. J. – Cambridge, MA : Belknap Press of Harvard University, 1968.
8. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. / М. Портер. – М. : Альбина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
9. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : пер. с французского / Ламбен Ж. Ж. – СПб. : Наука, 1996. – 556 с.
10. Бутенко В. Г. Оптимізація управління людськими ресурсами як наукова проблема / В. Г. Бутенко // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології. – 2010. – № 1. – С. 13–20.
11. Кредісов А. Стратегічний менеджмент на початку ХХІ ст.: зміна парадигми / А. Кредісов, Б. Літовченко // Економіка України. – 2011. – № 2. – С. 28–37.
12. Крахмальова Н. А. Системний підхід до управління виставковою діяльністю / Н. А. Крахмальова // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 5. – С. 155–159.
13. Мельников В. В. Неконкурентность как свойство экономического поведения / В. В. Мельников // Постсоветский институционализм: десять лет спустя : монография : в 2 т. / под ред. В. В. Дементьева, Р. М. Нуреева. – Т. 2. – Донецк : ГВУЗ “ДонНТУ”, 2013. – 472 с.
14. Друкер П. Эффективное управление : пер. с англ. / Друкер П. – М. : ФАИР-Пресс, 1998. – 288 с.
15. Кредісов А. І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія / Кредісов А. І. – К. : Знання України, 2009.
16. Мамфред Л. Миф машины. Техника и развитие человечества / Мамфред Л. ; пер. с англ. Т. Азарович, Б. Скуратов. – М. : Логос, 2001.
17. Hofstede G. Cultural constraints in management theories / G. Hofstede // Academy of Management Executive. – 1993. – № 7 (1). – P. 81–94.
18. Кредісов А. І. Стратегічний менеджмент на початку ХХІ ст.: зміна парадигми / А. Кредісов, Б. Літовченко // Економіка України. – 2011. – № 2. – С. 28–37.
19. Davis K. Human Relations in Business / Davis K. – N-Y, 1957. – 441 p.
20. Littler C. R. Class at Work / C. R. Littler, G. Salaman. – L., 1984. – 462 p.
21. McGregor D. From Human Side of Enterprise / McGregor D. – N-Y, 1960. – 375 p.
22. Hersberg F. and others. The Motivation to Work / Hersberg F. and others. – N-Y, 1959.
23. Hersberg F. On More Time: How Do You Motivate Employees? / F. Hersberg // Harvard Business Review. – 1968. – № 1. – P. 36–58.
24. Оучи У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы : сокр. пер. с англ. / Оучи У. Г. ; науч. ред. Б. З. Мальнера и И. С. Олейника. – М. : Экономика, 1984. – 184 с.

25. Becker G. S. Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education / Becker G. S. – 2 ed. – N-Y, 1975. – XII. – 455 p.
26. Fletcher M. Economic and Social Problems / Fletcher M. – New Jersey ; L., 1979 – 219 p.
27. Shultz T. W. Economic Value of Education / Shultz T. W. – N-Y, 1973. – 483 p.
28. Human Resources, Fiftieth Anniversary Colloquim, 6. – N-Y, 1972. – 50 p.
29. Dickson D. Politics of Alternative Technology / Dickson D. – N-Y, 1982. – 203 p.
30. Fromm E. The Revolution of Hope. Towards Humanized Technology / Fromm E. – Toronto ; N-Y ; L., 1968. – 462 p.
31. Revolution in Affluent Society / Ed. by Dumman E. – L. : Heretic books, 1984. – XVII. – 261 p.
32. Губайдуллина Ф. С. Крупные транснациональные корпорации на новых рынках / Ф. С. Губайдуллина // ЭКО. – 2003. – № 3. – С. 20–33.
33. Халецька А. Умови глобалізації національних та всесвітніх економічних відносин [Електронний ресурс] / А. Халецька // Ефективна економіка. – 2012. – № 3. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>
34. The Clash of Civilizations and the Remaking of the World Order. – N-Y, 1996.
35. Кахович Ю. О. Вплив національних стереотипів на проведення міжнародних переговорів / Ю. О. Кахович // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 7. – С. 51–54.
36. Хантингтон С. Столкновение цивилизаций / С. Хантингтон // Полис. – 1994. – № 1. – С. 33–48.
37. Held D. Globalization / Anti-Globalization: Beyond the great Divide / Held D. – Cambridge : Polity, 2007. – 304 p.
38. Хоффман С. Столкновение глобализаций : Т. 1 / С. Хоффман // Россия в глобальной политике. – М., 2003.
39. Оценка бизнес регулирования: совместная публикация Всемирного банка и Международной финансовой корпорации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://russian.doingbusiness.org>
40. Fortune 500 Companies [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://fortune.com>

## РОЗДІЛ 2

### УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

#### **2.1. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному рівні**

Інтеграція України до світової економічної системи ставить перед українськими підприємствами нові завдання, які пов'язані з активізацією процесів у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Оскільки Україна в довгостроковій перспективі обрала пріоритетним напрямом євроінтеграцію, то українським підприємствам у своїй діяльності необхідно впроваджувати європейські правила та стандарти ведення бізнесу. Від діяльності підприємств прямо залежить не тільки стан природного середовища, якість споживчих товарів і послуг, але й реалізація рішень, пов'язаних із соціальними інтересами суспільства. Тому соціальна роль бізнесу полягає в розвитку суспільства, розв'язанні соціальних та екологічних проблем, гармонізації суспільних відносин.

Незважаючи на безліч трактувань поняття “соціальна відповідальність”, немає загальноприйнятого універсального визначення. Як його синоніми найчастіше застосовуються терміни “корпоративна соціальна відповідальність бізнесу”, “корпоративна відповідальність”, “благодійність” тощо. Передусім зазначимо, що соціальна відповідальність загальне ширше поняття, ніж корпоративна соціальна відповідальність (далі – КСВ), оскільки охоплює відповідальність не тільки бізнесу, але й держави та суспільства. Корпоративна соціальна відповідальність є окремим виразом загального – це відповідальність бізнесу, підприємств, як великих, так і малих, перед суспільством. Тобто є конкретною сферою загальної проблеми. Європейський альянс корпоративної соціальної відповідальності, який започатковано у 2006 р., визначив КСВ як концепцію залучення соціальних і екологічних напрямів у діяльність бізнесу на засадах добровільності та взаємодії між усіма зацікавленими сторонами (групами впливу). Отже, корпоративна соціальна відповідальність – це раціональний відгук на очікування зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Класичне визначення корпоративної соціальної відповідальності наводить Ф. Котлер: “Корпоративна соціальна відповідальність – це вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу і виділяючи корпоративні ресурси” [5].

Соціальна відповідальність в Україні перебуває на стадії становлення. Найбільш активними у цій сфері є насамперед представництва іноземних компаній, які переносять на українське підґрунтя сучасні світові практики, принципи і стандарти. Останніми роками в цьому напрямі почали виявляти

активність також малі та середні вітчизняні підприємства. Але, на жаль, існує багато підприємств, які прагнуть отримати “швидкі” та ще й великі гроші за будь-яку ціну. Саме на таких підприємствах роботодавці намагаються приховати реальні доходи працівників, щоб зменшити “податкове навантаження”. Як правило, такі компанії через кілька років припиняють своє існування.

Одним із значущих світових орієнтирів у розвитку питань корпоративної соціальної відповідальності стала Міжнародна ініціатива ООН – Глобальний Договір ООН (Global Compact). Ідею Глобального Договору запропонував Генеральний секретар ООН Кофі Аннан на Всесвітньому економічному форумі 1999 р. Дію Договору спрямовано на залучення корпорацій до розв’язання глобальних проблем цивілізації. Глобальний Договір базується виключно на добровільних ініціативах бізнесу щодо підтримки принципів сталого розвитку, прозорості діяльності, публічної звітності, втілення принципів Глобального Договору в ділову стратегію, корпоративну культуру та повсякденну ділову практику.

Далі наведемо десять універсальних принципів Глобального Договору, які орієнтовані на втілення практик відповідального бізнесу у сферах прав людини, стандартів праці, екологічної відповідальності та боротьби із корупцією.

#### *Права людини*

Принцип 1. Комерційні компанії повинні забезпечувати та поважати захист прав людини, проголошених на міжнародному рівні.

Принцип 2. Комерційні компанії повинні забезпечувати, щоб їхня власна діяльність не сприяла порушенню прав людини.

#### *Принципи праці*

Принцип 3. Комерційні компанії повинні підтримувати свободу зібрань і дієве визнання права на колективні угоди.

Принцип 4. Комерційні компанії повинні сприяти викоріненню примусової праці.

Принцип 5. Комерційні компанії повинні сприяти ефективному викоріненню дитячої праці.

Принцип 6. Комерційні компанії повинні сприяти викоріненню дискримінації у сфері зайнятості та працевлаштування.

#### *Екологічні принципи*

Принцип 7. Комерційні компанії повинні дотримуватися превентивних підходів до екологічних проблем.

Принцип 8. Комерційні компанії повинні ініціювати поширення екологічної відповідальності.

Принцип 9. Комерційні компанії повинні стимулювати розвиток і поширення екологічно чистих технологій.

#### *Антикорупційні принципи*

Принцип 10. Комерційні компанії повинні протидіяти будь-яким формам корупції, включаючи здирництво.



Наявні моделі соціальної відповідальності мають багаторівневу структуру. Дослідники з питань соціальної відповідальності бізнесу виділяють **три рівні для визначення соціальної відповідальності**.

*Перший (базовий) рівень* – бізнес платить податки у повному обсязі та легально, тим самим кошти надходять до бюджету, звідки розподіляються на ті ж самі соціальні програми.

*Другий (корпоративний) рівень* – соціально відповідальний бізнес має платити економічно обґрунтовану зарплату. Не секрет, що зараз бізнес часто економить на зарплаті, розглядаючи її як частину своїх витрат. З одного боку, це так. Але з іншого – бізнес повинен зрозуміти, що висока зарплата дозволяє людині витратити гроші на підтримку свого здоров'я, на освіту, на культуру.

*Третій (вищий) рівень* – соціально відповідальний бізнес на добровільній основі займається добродійністю. З одного боку, потенційний інвестор має більше довіри, якщо компанія може дозволити собі проводити масштабні соціальні програми, безпосередньо не пов'язані з виробництвом, та її знають у суспільстві. З іншого – ці програми показують, що бізнес відкритий, він займається не лише внутрішніми корпоративними програмами, але й працює із суспільством.

Відповідно до розробленої “Стратегії сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року”, необхідність розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні зумовлена такими чинниками: низький рівень корпоративної культури; правовий нігілізм і деформація правової свідомості; низький рівень усвідомлення суспільством ролі бізнесу; термінологічна (нормативна) невизначеність; закритість українських компаній для широкої громадськості; нерівномірне врахування інтересів зацікавлених сторін [8].

Згідно з аналітичним звітом Центру “Розвиток КСВ”, більшість підприємств до соціальної відповідальності зараховують: надання благодійної допомоги громаді, розвиток власного персоналу та чесне ведення бізнесу. Лише третина компаній асоціюють здійснення екологічних проектів та участь у регіональних програмах розвитку із соціальною відповідальністю. За даними експертів Центру, найбільш інформованими про соціальну відповідальність є будівельні компанії, підприємства, які належать до сфери зв'язку, ЗМІ, консалтингу, юридичних послуг, ресторанного та готельного бізнесу [3].

За результатами останніх досліджень до основних складників соціальної відповідальності на українських підприємствах можна зарахувати: впровадження соціальних програм поліпшення умов праці персоналу; навчання та підвищення кваліфікації персоналу; розробка організаційної культури, яка ґрунтується на принципах етичного та відповідального ставлення до споживачів; участь у благодійних програмах; активна реалізація екологічних програм; поширення відкритої та правдивої інформації про якість продуктів, які виробляє підприємство.

Одним із найбільш важливих аргументів на користь упровадження соціальної відповідальності в компанії є те, що соціальна відповідальність визначається як активний чинник підвищення конкурентоспроможності компанії. Соціально орієнтоване підприємство забезпечує стійку конкурентну перевагу на довгострокову перспективу та вихід на нові ринки. Внесок КСВ у покращання рівня конкурентоспроможності підприємства характеризується за такими результатами:

- ефективніша діяльність;
- поліпшення фінансових показників;
- залучення інвесторів і надійних бізнес-партнерів;
- розширення можливостей залучення висококваліфікованого персоналу;
- створення нових можливостей для розвитку бізнесу;
- зниження ризиків;
- зміцнення співробітництва з державними інститутами та забезпечення державної підтримки;
- демонстрація прикладів високої громадянської та соціальної відповідальності перед державою та суспільством.

Сфера соціальної відповідальності охоплює майже всі суб'єкти економічних відносин у діяльності компанії, які формують ключові фактори успіху та впливають на конкурентну позицію компанії. До числа ключових факторів успіху можна зарахувати: стратегію компанії; властивості товарів, ресурси і можливості, що забезпечують компанії перемогу в конкурентній боротьбі; професійний досвід; продуктивність; дії щодо досягнення конкурентної переваги. Попри те, що реалізація програм соціальної відповідальності об'єктивно спричиняє значне зростання витрат підприємства, в довгостроковому періоді вони компенсуються зростанням доходу від покращання гудвілу компанії та підвищення інвестиційної привабливості, що зрештою створює умови для зростання конкурентоспроможності.

Можна виділити такі сфери КСВ у діяльності компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Сфери КСВ у діяльності компанії

Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ефективне використання ресурсів підприємства.</li> <li>• Впровадження наукових досліджень та інновацій.</li> <li>• Розвиток та інвестиції, звітність, прозорість.</li> <li>• Корпоративне управління, корпоративна етика.</li> <li>• Виробництво нової продукції.</li> <li>• Рівні права, різноманітність робочої сили, управління людськими ресурсами, розвиток компетенції персоналу.</li> <li>• Охорона здоров'я, охорона праці, безпека на виробництві.</li> <li>• Мотивація персоналу.</li> <li>• Розвиток персоналу та підвищення кваліфікації.</li> <li>• Якість і безпека продукту.</li> <li>• Імідж, репутація.</li> <li>• Формування корпоративної культури, спрямованої на розв'язання соціальних потреб</li> </ul>
----------------------	---

Мікросередовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Задоволення вимог споживача.</li> <li>• Відповідальність перед споживачами.</li> <li>• Відносини з постачальниками в ланцюжку постачань.</li> <li>• Прихильність принципу чесної конкуренції.</li> <li>• Розвиток соціальної інфраструктури.</li> <li>• Взаємодія із суспільством.</li> <li>• Взаємодія з державними інститутами</li> </ul>
Макросередовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рівень безробіття.</li> <li>• Рівень економічного розвитку.</li> <li>• Ефективне використання природних ресурсів.</li> <li>• Розв'язання екологічних проблем.</li> <li>• Ефективна взаємодія з урядом.</li> <li>• Взаємодії зі ЗМІ, інформування про діяльність компанії.</li> <li>• Взаємодія з іншими суб'єктами права у рамках закону.</li> <li>• Використання законних методів відстоювання своїх бізнес-інтересів.</li> <li>• Боротьба з корупцією.</li> <li>• Ставлення людей до роботи та якість життя.</li> <li>• Демографічна структура суспільства, зростання населення.</li> <li>• Рівень освіти.</li> <li>• Охорона довкілля.</li> <li>• Корпоративна добродійність.</li> <li>• Виробництво нової продукції.</li> <li>• Модернізація технологій виробництва і збуту продукції</li> </ul>

До основних переваг ведення українськими підприємствами КСВ можна зарахувати:

1. *Поліпшення фінансових показників.* Багато досліджень, проведених у різних країнах, засвідчують пряму залежність між якістю політики соціальної відповідальності компанії та поліпшенням її фінансових показників.

Одне з цікавих досліджень з цього приводу, в ході якого порівнювалися компанії, що працюють в одному ринковому секторі й мають приблизно однакові розміри, а також обсяги діяльності, було проведено С. Ваддок та С. Грейвзом. Об'єктами їхнього аналізу стали 22 компанії: 11 – з високими показниками соціальної відповідальності й 11 – з низькими. Компанії оцінювалися за такими показниками: дохід з інвестицій, дохід від продажу, чистий прибуток тощо. Дослідження засвідчило, що впродовж 10 років у компаній, які реалізують концепцію соціальної відповідальності, фінансові показники були вищими, ніж у соціально невідповідальних компаній, а саме: дохід від інвестованого капіталу більший на 9,8 %, дохід від активів – на 3,55 %, дохід з продажу – на 2,79 %, прибуток – на 63,5 %.

2. *Поліпшення іміджу та репутації брендів.* Товарний достаток та великі можливості вибору на ринку створюють умови, за яких на вибір споживачів того або іншого товару чи бренду впливають не тільки його ціна і

якість, але й багато інших чинників. Численні дослідження показують, що одним з таких чинників є репутація компанії як соціально відповідальної корпорації, популярність і визнання її соціальної діяльності.

*3. Підвищення продажу та лояльність споживачів.* Успішна та продумана політика соціальної відповідальності суттєво впливає на рівень продажу, здійснюваного компанією, та лояльність щодо неї споживачів.

У європейських та інших країнах світу опитування показали, що значна частина покупців готова навіть змінити торгову марку на таку, яка б асоціювалася з благодійними справами: у Великобританії таких споживачів виявилось 86 %, в Австралії – 73 %, у Бельгії – 65 %.

*4. Зменшення плинності кадрів, підвищення відданості персоналу.* До роботи в компанію, що підтримує продуману політику соціальної відповідальності, легше залучити професіоналів, тут знижується плинність кадрів і у зв'язку з цим скорочуються витрати на навчання працівників.

Особливу роль репутація компанії відіграє саме під час пошуку й залучення високопрофесійних кадрів, працівників вищої та середньої ланки, які оцінюють не тільки рівень оплати праці, кар'єрні перспективи, але й дбають про власну репутацію та престиж.

*5. Скорочення тиску з боку контрольних органів.* У деяких країнах продумана політика соціальної відповідальності може сприяти зменшенню тиску з боку контрольних органів. Публікація інформації про принципи та політику компанії щодо своїх працівників, довілля, постачальників значною мірою повідомляє державні органи про те, яким є ставлення компанії до цих питань. Можна стверджувати, що ті компанії, які дотримуються відкритості й прозорості у своїй діяльності, вкладають ресурси в соціальні програми, мають більш стійкі позиції у відносинах із владою [1].

Одним із найбільш важливих аргументів на користь необхідності впровадження КСВ у практику діяльності підприємства є те, що соціальна відповідальність визначається не тільки як активний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Впровадження соціальних програм – це ефективна стратегія зростання добробуту населення.

Так, покращання репутації компанії зазначили 72,5 % компаній, які задекларували впровадження КСВ, поліпшення економічних показників – 64 % таких компаній, дійсну користь для суспільства – 79,4 %, поліпшення ставлення працівників компаній – 86,7 %, запровадження інновацій – 41,3 % [7, с. 118].

Соціальна відповідальність підприємств насамперед полягає в максимально повній сплаті податків, дотримання законодавства про працю та охорону навколишнього середовища, у створенні робочих місць, у добродійних заходах. Усі ці заходи спрямовані на зовнішнє середовище підприємства. Серед ініціатив, які спрямовані на внутрішнє середовище, можна виділити такі: підвищення продуктивності, поліпшення конкурентоспроможності, оптимізація витрат, реалізація стратегії подальшого розвитку, покращання іміджу, збільшення товарообігу та кількості споживачів

[4, с. 27]. Більшість підприємств малого та середнього бізнесу більше уваги приділяють внутрішнім соціальним програмам, які спрямовані на своїх працівників. Участь малих підприємств у соціальній діяльності має, як правило, неформальний характер. Це явище пов'язано з відсутністю управлінських навиків з питань корпоративної соціальної відповідальності у керівників малих та середніх підприємств. Але вирішення таких питань, як задоволення потреб споживачів, подолання корупції, виконання податкових зобов'язань, питання сертифікації, якості продукту, теж актуально на сучасному етапі ведення бізнесу.

За оцінками експертів запровадження КСВ виявило високий рівень сподівань серед респондентів щодо позитивної віддачі від запровадження заходів КСВ. Найбільших переваг КСВ на підприємствах очікують за показниками: поліпшення репутації, підвищення рівня інформованості про бренд, налагодження відносин із владою. Визнаним є також позитивний вплив КСВ на підвищення якості продуктів, конкурентних переваг, інновацій, продуктивності, продажів, прибутків та інших показників економічного розвитку підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### **Оцінка позитивного впливу КСВ на показники діяльності підприємств**

Показники діяльності підприємств	Позитивний вплив КСВ, % опитаних
Репутація фірми	93,6
Рівень інформованості про бренд	86,2
Відносини з владою	85,5
Якість	85,3
Конкурентоспроможність	83,3
Інновації	83,0
Доступність ЗМІ	82,8
Задоволеність покупців	81,7
Продуктивність	80,4
Продажі	80,2
Відносини з інвесторами	78,9
Прибутки	77,7
Доступ до ринку	71,3
Доля ринку	68,4

Складено за [7].

Великі сподівання опитані покладають на вигоди від КСВ, пов'язані з удосконаленням практик чесного ведення бізнесу, а саме: ділову етику, підвищення іміджу, рекламу бренда, підтримку з боку іноземних інвесторів,

вихід на нові ринки, репутацію, зменшення витрат, доступ до ЗМІ та владних структур, розширення зв'язків з міжнародними компаніями, підвищення конкурентоспроможності, фінансові вигоди в майбутньому, захист від адміністративного притиску, підвищення рівня довіри з боку інвесторів.

У зарубіжних країнах уже декілька десятиліть проводяться дослідження з ефективності корпоративної соціальної відповідальності. Дослідження, що проводились агентством “Welker Information”, виявили пряму залежність зростання престижу компанії та продуктивності її економічної діяльності від здійснення соціальних обов'язків. Збільшення соціального потенціалу компанії на 1 % підвищує її соціальний престиж на 0,55 %, водночас як зростання економічного потенціалу поліпшує економічну цінність на 0,32 %. Для великих компаній соціальні інвестиції дуже привабливі, оскільки більшість споживачів у розвинених країнах віддають перевагу компаніям із соціально відповідальними програмами. До того ж соціально відповідальний бізнес мотивує співробітників у поліпшенні комерційної діяльності. У Великій Британії, Голландії, Німеччині, Швеції державою встановлені правила соціальної звітності підприємств, які визначають її зміст і періодичність. На європейському просторі діють два варіанти регулювання соціальної поведінки: обов'язковий і рекомендований. Проте в кожному з них використовуються правові норми, які підприємства зобов'язані виконувати. У США, на відміну від європейського підходу, діють більш ліберальні (“відкриті”, за термінологією низки вчених) підходи до регулювання корпоративної соціальної діяльності. Водночас, як і в Європі, уряд США визначає мінімальні соціальні стандарти для бізнесу [9].

Світові компанії та країни “золотого мільярда” вже давно прийшли до висновку, що “соціальна економіка” вигідно і широко використовує КСВ як інструмент конкурентоспроможності на ринку. Водночас коли в Україні корпоративна відповідальність і нефінансові звіти перебувають на етапі активного розвитку і мають значний незадіяний потенціал; іноземні компанії, зокрема зі США і країн ЄС, конкурентоспроможні на вітчизняних ринках. Це яскраво демонструє рейтинг конкурентоспроможності держав, складений Всесвітнім економічним форумом (табл. 2.3) [9].

Таблиця 2.3

### Рейтинг глобальної конкурентоспроможності (2015–2016 рр.)

Країна	Оцінка	Рейтинг
Швейцарія	5,76	1
США	5,61	3
Німеччина	5,53	4
Великобританія	5,43	10
Україна	4,03	79

Як видно з табл. 2.3, Україна значно відстає від провідних країн світу. Це свідчить, зокрема, й про досить не розвинену систему соціальної відпо-

відальності. Для того щоб підвищити свої позиції, українському бізнесу необхідно розуміти причину високого рейтингу і брати приклад з країн-лідерів. Так, у Німеччині, виходячи з того, що соціальна відповідальність несе користь усьому суспільству, молоді надається можливість підвищити кваліфікацію та отримати професійні навички всередині компанії. У Великобританії створено організації, що проводять моніторинг соціальної та екологічної документації компаній, а також в уряді при прем'єр-міністрі є посада міністра із соціальної відповідальності компаній.

Розуміння підвищення конкурентоспроможності через включення КСВ у стратегію розвитку приходять до все більшої кількості українських підприємств [6]. Суттєвий внесок у цю справу робить “Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності”. З 2011 р. Центр складає Індекс прозорості сайтів українських компаній на основі міжнародної методики, розробленої Beyond Business (Ізраїль) та Центром “Розвиток КСВ”. Партнер презентації Індeksu – Український союз підприємців і промисловців. Учасниками оцінювання є перші 100 приватних компаній відповідно до рейтингу 200 найбільших компаній рейтингу від БізнесЦензора й усі (близько 1800) державні підприємства. Рейтинги приватних та державних підприємств складаються окремо. У 2014 р. середній рівень прозорості державних підприємств становив 12,8 %. Щодо приватних підприємств цей показник вищий – 17,1 %.

Інформаційною базою для здійснення рейтингу Центром “Розвиток КСВ” були сайти українських компаній або їхні сторінки на сайтах міжнародних компаній. Однак 16 компаній з ТОП-100 не мають сайтів, тому оцінювати їх було неможливо. За даними сайтів оцінювався рівень розкриття інформації з корпоративної соціальної відповідальності за чотирма критеріями: звітність, зміст, навігація і доступність. Вага критерію “Зміст” становить 55 балів. Цей критерій оцінює як політику, так і висвітлення результатів її впровадження за всіма аспектами КСВ – управління, чесні операційні практики, права людини і трудові практики, захист довкілля, відповідальне споживання та відносини з громадою. Критерій “Звітність” становить 20, “Навігація” – 8 і “Доступність” – 17. Позиція компанії в Індексі балів щодо інших компаній є сумою балів (які потім виражаються у відсотках), отриманих кожною компанією відповідно до перерахованих критеріїв (табл. 2.4) [10].

Таблиця 2.4

### Загальні результати Індeksu прозорості

Індекс 2015	Індекс 2014	Індекс 2013	Індекс 2012	Індекс 2011	Назва компанії	Бали	Відсотки
1	2	3	4	5	6	7	8
1	1	2	4	4	Арселор	170	85
					Міттал Кривий Ріг		
2	4	4	–	3	Оболонь	165	82

1	2	3	4	5	6	7	8
3	2	1	2	1	ДТЕК	158	79
4	5	5	3	2	Метінвест	154	77
5	–	–	–	–	Група компаній Фокстрот	144	72
6	18	18	28	86	Кернел Трейд	143	71
7	3	3	1	5	СКМ	140	70
8	8	10	–	–	Концерн Галнафтогаз	138	69
9	9	9	8	–	Дніпроспецсталь	130	65
10	15	12	32	–	Нестле Україна	126	63

Складено за [4].

Для оцінювання державних компаній були відібрані ті, які увійшли до Рейтингу ТОП-100 найбільших компаній України за рівнем доходу, та компанії, щодо яких Уряд України запланував провести державний фінансовий аудит окремих господарських операцій. У цілому було оцінено 38 компаній. Лідерами 2015 р. серед державних підприємств стали компанія ДП “НАЕК – Енергоатом” (66 балів), ПАТ “Укргідроенерго” (51 бал), ПАТ “Центренерго” (47 балів), ДП “Укркосмос” (43 бали). У 2015 р. порівняно з 2014 р. середній рівень прозорості державних підприємств зріс з 12,8 до 19,3 % [10].

В умовах інтеграції України до Європейського простору вимоги до прозорості, відкритості дій і рішень компаній, розкриття інформації та її повнота і достовірність зростають. У цьому контексті Індекс прозорості державних компаній стає своєрідним інструментом не тільки виміру прозорості державних компаній, але й формування корпоративної політики й прозорості.

Інший рейтинг найбільш соціально відповідальних українських компаній складався Всеукраїнським рейтинговим журналом “ГВардія” ділового журналу “Контракти” з 2008 до 2013 рр. Цей рейтинг розроблено на підставі аналізу анкет компаній, наданих редакції журналу, а також публічних нефінансових звітів і незалежних оцінок провідних українських експертів.

Методика рейтингу “ГВардії” передбачає використання інтегрованого методу та системного аналізу рівня розкриття інформації, а також діяльності компаній у сфері КСВ і виражається підсумковим бальним показником. Загальна оцінка рівня відкритості та системності компаній у сфері КСВ розраховується за чотирма блоками: “Соціальний звіт як інструмент діалогу з суспільством”, “Системність в управлінні КСВ”, “Відкритість і взаємодія із зацікавленими сторонами (ЗС)”, “Відкритість і системність діяльності за основними напрямками КСВ” (розвиток персоналу, охорона праці і здоров’я, охорона навколишнього середовища та ресурсоощадження, підтримка добросовісної ділової практики й етичної поведінки, вдосконалення продукту і відносин зі споживачами, розвиток громад, благодійність і меценатство). За



результатами оцінки 2013 р. у рейтингу взяла участь 41 компанія. Лідером рейтингу соціально відповідальних компаній у зазначеному періоді із загальним балом 89,25 стала компанія “ДТЕК”. Другу позицію зайняв ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” із загальним балом 87,56 [2].

Серед українських підприємств останніми роками спостерігається певне посилення екологічної відповідальності бізнесу. Це виявляється у дотриманні концепції “Зеленого офісу” – концепції управління компанією, спрямованої на економію матеріальних ресурсів і зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Концепція “зеленого офісу” справді комплексна і передбачає надзвичайно широкий спектр заходів, які можна представити такими напрямками: 1) закупівля продукції (придбання товарів з екологічним маркуванням, включно з канцтоварами; придбання офісних приладів й обладнання з енергоощадними властивостями); 2) заощадження водо-, електро-, теплопостачання; 3) “зелений друк”: двосторонній друк, ведення системи електронного документообігу тощо; 4) “зелена реклама”: здійснення реклами без використання паперу (через Інтернет, проведення презентацій). Багато соціально відповідальних підприємств та компаній України вже підхопили “зелену хвилю”. Серед них: ТзОВ “Астеліт”, компанія “Воля”, мережа компаній “Фокстрот”, ПрАТ “Оболонь”, НАСК “Оранта” та багато інших [4].

Менш відомим є рейтинг “брудних” і “зелених” компаній від ІА “ЛІ-ГАБізнесІнформ”, який складається вже більше десяти років. За підсумками 2011 р. серед 103 українських підприємств (що подали заявки) було визнано, що підприємства важкої промисловості останнім часом йдуть з рейтингів “найбрудніших” компаній, а на зміну їм приходять “комунальники” і харчопром [7].

Оцінювання будь-якого об’єкта КСВ будь-яким методом потребує використання певної системи показників. Виділяють часткові та загальні, кількісні та якісні, зовнішні та внутрішні показники оцінювання КСВ. Основні вимоги до обраних оцінних показників КСВ такі: операційність і зручність для менеджменту, відповідність цілям КСВ, урахування критеріїв міжнародних стандартів та галузевої специфіки [3].

Погоджуємося з думкою Н. В. Кирилюка, який вважає, що підтримка урядів не є основною рушійною силою поширення соціальних практик серед представників бізнесу. Каталізаторами подібних процесів є зростання конкуренції та поширення екоспоживання або становлення соціально відповідального суспільства. Адже екопродукція матиме конкурентну перевагу лише в соціально відповідальних споживачів, а акції тих же компаній більше цінуватимуться лише серед соціально відповідальних інвесторів. Так само соціально свідомі працівники віддадуть перевагу соціально відповідальним роботодавцям [5].

Корпоративна соціальна відповідальність більшості українських підприємств, які розуміють її значення, має несистемний, ситуаційний характер. Має місце низький рівень усвідомлення доцільності включення КСВ у

стратегію управління підприємством. Як показують новітні дослідження, розвиток КСВ у цілому відповідає загальносвітовій тенденції посилення стратегічного характеру корпоративної соціальної діяльності. Соціальна відповідальність є основною складовою частиною, яка має бути інтегрована в стратегію розвитку підприємства. Впровадження стратегій КСВ дасть змогу підприємствам вийти на якісно новий рівень конкурентоспроможності та зміцнити свої позиції на світових ринках.

Кожне підприємство під час формування стратегічних напрямів визначає елементи корпоративної соціальної відповідальності (табл. 2.5), необхідні для реалізації своїх інтересів та інтересів зацікавлених груп учасників. Це дасть змогу підвищити конкурентоспроможність і покращити результати фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 2.5

### **Характеристика елементів корпоративної соціальної відповідальності в реалізації корпоративної стратегії розвитку**

Складники зовнішньої корпоративної стратегії соціальної відповідальності	Складники внутрішньої корпоративної стратегії соціальної відповідальності
Кредити (гранти) на благодійні цілі	Соціальні інвестиції
Фінансова і матеріальна допомога	Наукові та практичні розробки
Стипендіальні програми	Екологічна програма
Робота в асоціаціях над законодавчими ініціативами	Етичні й інші стандарти роботи
Курси перекваліфікації працівників	Кар'єрне зростання персоналу
Партнерські проекти з владою, навчальними установами	Прозорість і конкретність у наданні звітності
Волонтерська діяльність і діяльність громадських організацій	Стимулювання робітників (премії, надбавки, компенсації)
Корпоративна філантропія у формі підтримки соціально значущих подій	Соціальні пакети

Основні принципи довгострокової корпоративної стратегії діяльності компанії у напрямі КСВ:

– усі продукти, послуги і бізнес-практики мають відповідати найвищим стандартам якості й бути задовільними для споживачів на рівні операційної діяльності компанії;

– компанія повинна неухильно виконувати свої зобов'язання перед співробітниками, постачальниками, партнерами;

– на рівні потреб суспільства діяльність компанії має задовольняти не лише інтереси безпосередніх споживачів послуг, але й потреби інших співтовариств людей незалежно від того, є вони стейкхолдерами компанії чи ні.

До головних переваг організаційного управління, яке базується на цих принципах, можна зарахувати:

- краще розуміння потреб і очікувань суспільства;
- підвищення ефективності управління ризиками;
- поліпшення взаємовідносин із зацікавленими сторонами;
- поліпшення репутації організації в цілому.

Підприємствам, які впроваджують корпоративну стратегію, потрібно насамперед вивчити ринок і провести якісний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, які тією чи іншою мірою зможуть вплинути на очікуваний результат. Оскільки в сучасних реаліях ринкових відносин аналізу чотирьох груп факторів (соціальних, технологічних, економічних, політичних) стало недостатньо для задоволення інтересів усіх груп впливу, в сучасній літературі додають ще екологію і законодавство, аналіз яких став необхідним для соціально відповідальних компаній та дає можливість у ході аналізу з'ясувати вплив факторів, які довгий час навіть не бралися до уваги безліччю компаній.

Зміст корпоративної стратегії полягає в забезпеченні високого рівня соціальної відповідальності бізнесу, що може включати такі *основні складники*.

1. *Розробка концепції навчання персоналу*, яка має містити різні форми та методи навчання. Навчання персоналу на спеціальних курсах, які проводяться вищими навчальними закладами (зокрема, програми MBA); курсах і тренінгах, орієнтованих на набуття специфічних знань і навичок.

2. *Укріплення соціальної захищеності працівників*. У цьому розділі базової стратегії соціальної відповідальності бізнесу формується соціальний пакет, удосконалюються складники соціальної інфраструктури тощо. За рахунок коштів з прибутку можуть установлюватися додаткові компенсації працюючим, пенсіонерам, жінкам-матерям, зменшуватися вартість товарів і послуг, що реалізуються в рамках соціальної інфраструктури підприємства.

3. *Здоров'я населення (громади), розвиток місцевої та регіональної інфраструктури*. У цьому розділі передбачається встановлення взаємозв'язків і співпраця з місцевими органами влади щодо проведення спортивних, благодійних, спонсорських заходів із залученням ресурсів підприємства: людських, інформаційних, фінансових тощо.

4. *Ділова етика*. На основі розробленого Кодексу етики встановлюються принципи поведінки з діловими партнерами.

5. *Екологічна та природоохоронна діяльність* передбачає не тільки дотримання законодавства, але й добровільні акції, спрямовані на очищення навколишніх територій від бруду; дії, спрямовані на енерго- та ресурсоощадження тощо.

6. *Задоволення потреб споживачів* передусім у випуску якісної продукції, яка відповідає всім міжнародним стандартам, з використанням екологічно чистої сировини [2].

За оцінками експертів нині в Україні КСВ ще не стала складовою частиною загальної бізнес-стратегії, бо КСВ-політик або стандартів тією чи іншою мірою дотримуються великі підприємства або представництва іно-

земних компаній, що працюють в Україні. У сфері малого та середнього бізнесу практика КСВ майже не розвинена.

Загалом моніторинг залежності ефективності діяльності підприємства від упровадження стратегії соціальної відповідальності показує, що підприємства, які реалізують активну соціальну політику, заощаджують до 40 % витрат на просування своїх товарів чи послуг на ринку. Це дає змогу зробити висновок, що реалізація стратегій соціальної відповідальності бізнесу сприяє зростанню рентабельності, а відтак, і конкурентоспроможності.

За результатами опитування основною причиною, що стримує розвиток соціальної відповідальності в Україні, є брак коштів (37,3 %). Ця причина тісно пов'язана з проблемами законодавчої неврегульованості та відсутністю законодавчого заохочення до відповідальної діяльності підприємств. Закономірно, що для компаній менших розмірів актуальними для запровадження КСВ є також проблеми браку людських ресурсів (10,8 %). Представники підприємств з кількістю працівників понад 50 осіб гостріше за інших відчують проблему дефіциту потрібних знань, водночас підприємства розміром 10–50 осіб свідчать про брак технологій для запровадження КСВ (13,7 %) [7].

Таким чином, провадження корпоративної соціальної відповідальності в Україні залежить від усвідомлення підприємствами важливості їх участі у розв'язанні соціальних проблем та підвищенні конкурентоспроможності. Корпоративна соціальна відповідальність більшості українських підприємств, які розуміють її значення, має несистемний, ситуаційний характер. В умовах глобалізації впровадження концепції соціальної відповідальності є важливим чинником інвестиційної привабливості підприємства. Реалізація програм соціальної відповідальності в довгостроковому періоді створює умови для зростання конкурентоспроможності підприємства.

## **2.2. Креативний менеджмент як фактор конкурентоспроможності національної економіки**

В умовах турбулентного середовища сучасним організаціям необхідно постійно вдосконалювати свою діяльність у межах як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, тобто процеси глобалізації з кожним роком усе більше впливають на роботу суб'єктів ринку.

Відомо, що найбільшим ресурсом для підвищення конкурентоздатності як організації, так і національної економіки є орієнтація на підвищення ефективності людського ресурсу. Саме людина як носій креативу є невичерпним потенціалом розвитку.

Оскільки сучасне середовище організації потребує постійних змін та пристосування до зовнішніх обставин, доцільно розглянути нові креативні підходи до управління та імовірність застосування новацій під час організаційних трансформацій.

Сучасні фахівці з управління людськими ресурсами виконують дослідження в таких сферах діяльності, як управління виробництвом, взаємодія людини з комп'ютером, проектування нових концепцій, методи навчання, виробництво товарів споживання, системи безпеки та інші сфери. Основна мета цих досліджень – поліпшення або оптимізація роботи людей, систем і організацій. Відповідно, вже розроблені різні методи, що сприяють поліпшенню роботи організацій. Для нас важливий підхід, що одержав назву методу креативного менеджменту, тобто групової участі, який потребує залучення всієї групи в процеси визначення цілей і знаходження шляхів підвищення ефективності роботи організації в цілому.

Щоб прискорити процес отримання нових знань, створення високо-ефективної техніки на базі винаходів, необхідно мати засоби для активізації творчого мислення. Специфічність цих засобів пов'язана з тим, що логіка наукового відкриття (винаходу) далека від формальної логіки, а обставини, що супроводжують прорив на вищий ступінь пізнання, далеко не завжди відповідають важливості моменту. Прихована робота думки відбувається не тільки в тиші кабінету в робочий час, але й здавалось би в самих невідповідних обставинах, і найменшого поштовху ззовні іноді буває досить, щоб сутінки очікування завершилися яскравим спалахом миттєвого осяяння і розрізнені фрагменти загадкової мозаїки склались в єдину картину.

Вивчення евристичних прийомів і методів активізації творчого мислення наближає момент “осіяння”, а також розвиває здібності особистості до творчості.

Креативний менеджмент ефективно застосовується під час формування стратегічного й оперативного мислення, стратегічного аналізу, в ході прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності, стратегій розвитку і конкурентної боротьби; допомагає розкрити шляхи розв'язання проблем стратегічної інтеграції та організації групової роботи команди менеджменту; є важливим під час формування психологічної сумісності та “колективного розуму”, створення умов для креативного мислення. Креативний менеджмент дозволяє максимально використовувати потенційні можливості людини і колективу в цілому.

Поняття креативність асоціюється у свідомості як творчий, нестандартний, оригінальний. Якщо звернемося до словників, то отримаємо такі визначення:

– креативність (від лат. *creatio* – творіння, створення) – творча, новаторська діяльність;

– креатура (від лат. *creatura* – створення, сотворіння) – а) творіння; б) ставленик впливової особи, слухняний виконавець волі свого покровителя, наприклад: чоловік – творіння бога (творця);

– креативний (від англ. *creative*) – це буквально “творчий”.

При цьому творчість розглядається як пошук неординарних, нестандартних підходів, розкріпачення інтелектуальної фантазії, прагнення побачити майбутнє, бажання і можливість реалізації індивідуальності.

Під креативністю розуміється універсальна творча здатність, рівень творчої обдарованості, що становить відносну, але стійку характеристику особистості, а також природний процес, що породжується сильною потребою людини у знятті напруги, яка виникає в ситуації невизначеності або неврівноваженості [11]. У цілому креативність може розглядатись як загальна здібність до творчості, яка характеризує особистість загалом, виявляється у різних сферах активності.

Нині всі види менеджменту спрямовані на управління різними ресурсами організації для досягнення основних оперативних і стратегічних цілей і завдань компанії. У спрощеному розумінні менеджмент – це вміння домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. А. Файоль ще на початку ХХ ст. визначив такі функції менеджменту: прогнозування і планування, організація, керівництво, координація та контроль.

До інтересів креативного менеджменту слід зарахувати питання створення творчого потенціалу (навчання, інформаційне насичення, підвищення професійної майстерності, створення умов і стимулів для творчої діяльності). Результатом творчої діяльності є інтелектуальна продукція, яка містить усі результати цієї діяльності від ідеї до нововведення [12].

Креативний менеджмент має забезпечити мінімальні витрати на створення основи інтелектуального капіталу та максимальні потенційні доходи в майбутньому. Основне завдання креативного менеджменту – це створення і мотивація діяльності людського капіталу, активізація його творчого потенціалу. Організаційний та споживчий капітал – це вже певний результат творчої діяльності людини (людського капіталу) [13]. Отже, основні цілі креативного менеджменту:

- дати людині знання;
- забезпечити людину інформацією;
- спонукати людину до творчої діяльності;
- забезпечити права людини на результати своєї творчої (інтелектуальної) праці;
- забезпечити права та інтереси організації (економічної системи), яка надала людині знання, інформацію, умови для творчої діяльності, правову охорону результатів творчої праці.

Людський капітал – частина інтелектуального капіталу, яка безпосередньо стосується людини (знання, практичні навички, творчі та розумові здібності людей, їх моральні цінності, їх культура праці). Без людського капіталу не може бути творчості, науки, новацій, інновацій та інтелектуального капіталу. Складність відносин людського капіталу з організацією, з якою пов'язана людина в процесі своєї діяльності, полягає в тому, що цей капітал, як правило, є приналежністю людини, його важко зробити чиеюсь власністю, в тому числі власністю самої людини, а тим більше власністю організації. Коли інтелектуальний капітал стає власністю організації, він переходить із розряду людського капіталу в розряд споживчого капіталу, а це вже товар, який є об'єктом купівлі-продажу. Частина людського капіта-

лу завжди залишається з людиною і переміщується разом із нею (знання, досвід, навички, творча здатність, імідж, мораль, культура тощо).

Для створення свого інтелектуального капіталу людина робить фізичні й інші витрати постійно протягом свого життя, а на виконання фізичної роботи тільки в момент її виконання. Інтелектуальний капітал, як і фізичні можливості, людина завжди має при собі й може перетворити його на товар, а товар – на гроші, компенсуючи витрати минулих періодів.

Завдання організації (менеджменту) – створити привабливі умови для людського капіталу і виключити його міграцію. Завдання креативного менеджменту забезпечити активну, ефективну, творчу (інтелектуальну) діяльність людини (людського капіталу). Для мотивації творчої діяльності накопичений цілий арсенал методів і способів. Однак найбільш ефективна мотивація закладена в самій свідомості людини – це її допитливість, прагнення зробити те, що ще ніхто не зробив, дізнатися те, що ще ніхто не знає [11; 12].

Креативний менеджмент – ефективне управління структурами, процесами і ресурсами для досягнення заданих цілей з використанням нестандартних (творчих) підходів. У креативному менеджменті творчість є не тільки об'єктом управління, але й засобом підвищення ефективності, джерелом інновацій, стилем управління, потенціалом розвитку, людським фактором.

Креативний менеджмент – це управління процесом креативного мислення (індивідуального та командного). Це також менеджмент, орієнтований на креативний результат. Креативний менеджмент реалізується з використанням креативних методів і технологій [13].

З огляду на сучасні тенденції розвитку та в результаті проведеного монографічного дослідження ми сформулювали концепцію, що базується на креативному підході, яку назвали “тріади менеджменту”. Вона дає змогу робити аналіз ситуації швидше та ефективніше, що надзвичайно актуально в умовах турбулентності. Пропонуємо до розгляду декілька основних тріад.

Зважаючи на той факт, що нові організації народжуються майже щодня, почати необхідно з життєвого циклу організації (далі – ЖЦО). Класичний підхід подано на рис. 2.1.

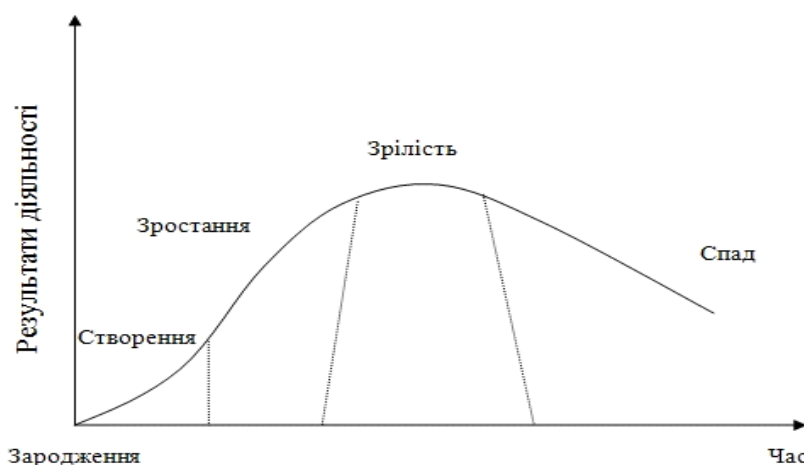


Рис. 2.1. Класичне бачення життєвого циклу організації

Пропонуємо розглядати ЖЦО тріадою ЗСІ (Зародження – Становлення – Існування) (рис. 2.2).

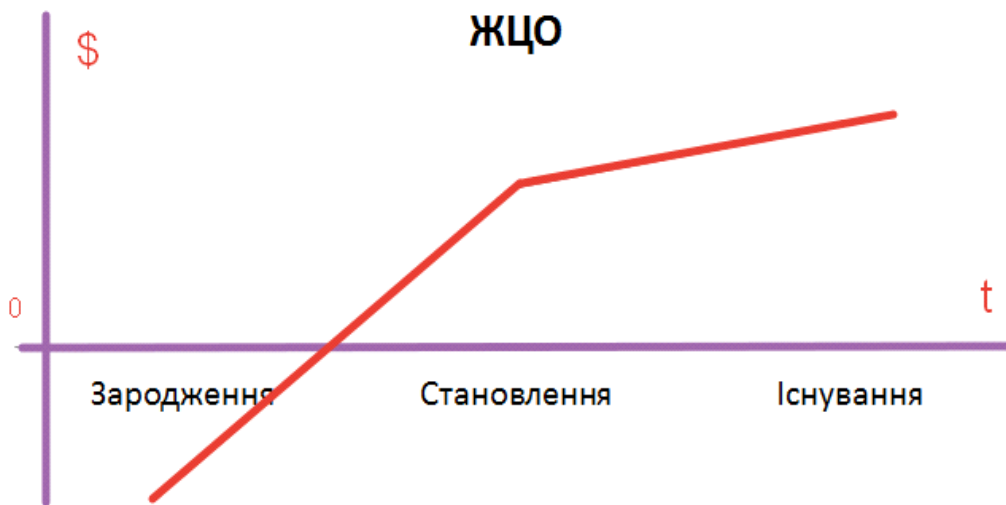


Рис. 2.2. Тріада ЖЦО ЗСІ (Зародження – Становлення – Існування)

Перша стадія – **зародження** – це етап, який починається з появи ідеї та завершується офіційним виходом на ринок. Вона характеризується суттєвими фінансовими витратами, а за часом може тривати від декількох місяців до декількох років. Саме ця стадія є тим “лакмусовим папірцем”, що визначає, чи існуватиме організація. Ця стадія в тому числі яскраво характеризується правилом Паретто, і до виходу на ринок доходить лише 20 % тих, хто почав навіть якісь дії щодо створення власного бізнесу. На цьому етапі формулюються закони та правила існування фірми. Якщо провести аналогію з людиною, то це етап вагітності, під час якого закладається фундамент її майбутнього здоров’я. І саме тому помилки та прорахунки на цьому етапі можуть дати тріщини на другій стадії – **зростання-становлення**. Ця стадія характеризується активним зростанням, збільшуються масштаби самої організації, обсяги виробництва, сегмент ринку. І тут головне – розумне позиціонування.

Третя стадія – **існування**. На цій стадії розвиток організації може відбуватися за різними сценаріями, що залежить від цілої низки факторів, і це окремий напрям дослідження.

Наступна тріада, на яку особливо впливає глобалізація, це ХМТ (Хочу – Можу – Треба). Підприємець (ще потенційний чи вже існуючий) може **хотіти** виготовляти товар Y, у нього навіть є знання, персонал, виробничі потужності, тобто він **може** його виготовити, але в сучасних реаліях цей товар або вже не актуальний, або його змінюють нові технології чи товари-замінники, тобто цей товар неперспективний, виготовляти його **не треба**. Своєчасний ґрунтовний аналіз цієї тріади дасть змогу не тільки уникнути збитків, але й привести до нового поштовху розвитку.



Саме тут з'являється наступна тріада КРМ (Зона Комфарту – Ризику – Можливостей) (рис. 2.3). Цей підхід важливий не лише в площині особистісного розвитку, але й в організаційному.

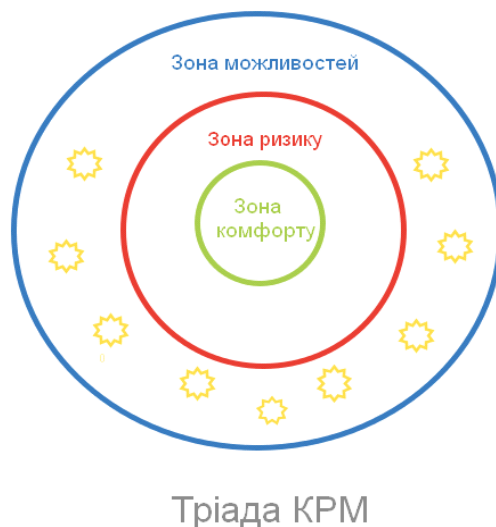


Рис. 2.3. Тріада КРМ (Зона Комфарту – Ризику – Можливостей)

Його актуальність особливо постає на другому етапі ЖЦО – Зростанні. Саме тоді, коли компанія вже вийшла на ринок, зайняла певну позицію і споживачі вже сприймають її як перспективну, на стадії “піку популярності”, необхідно починати думати про вихід із **зони комфорту**. Менеджмент і маркетинг компанії мають пропонувати нові варіанти послуг, товарів тощо. Тобто організація має вміти **ризикувати**, приймати ризикові рішення, оскільки тільки після таких кроків може прийти стадія подальших **можливостей**. Тривалий успіх і прибутки лежать тільки в площині зони можливостей, потрапити в яку можна лише пройшовши зону ризику.

І тут з'являється наступна тріада, що стосується організаційних змін. Є безліч теорій щодо самого процесу змін і процесу їх сприйняття. Найбільш відома крива Елізабет Кюблер Росс (рис. 2.4).

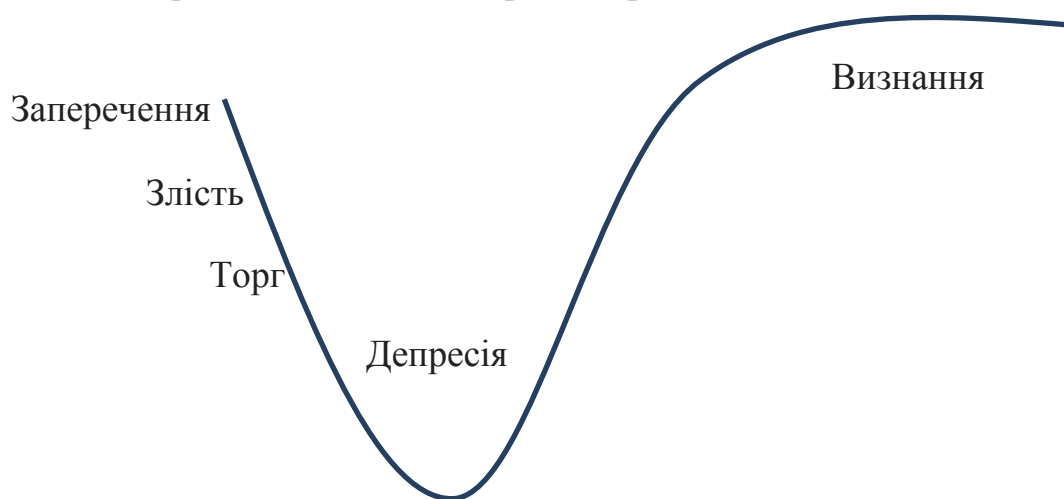


Рис. 2.4. Крива змін Елізабет Кюблер Росс

Щодо нашої концепції ми сформулювали таку тріаду: ОПВ змін (Опір – Примирення – Визнання). Оскільки природнім на початковому етапі змін є **опір** їм, головне гасло цього періоду: “Цього просто не може бути”, то креативний менеджмент, урахуваючи ці знання, саме й має створювати умови для залучення всього колективу до пошуку та прийняття рішень, тобто сформувати причетність більшості до цих процесів. І якщо все йде за планом, то настає друга стадія – **примирення**, і гаслом цього періоду стає: “А чому б ні?”. Саме тут спрацьовує масовість, і тоді досить просто досягається третя стадія – **визнання**, гаслом якої є: “А як же може бути інакше?”

Згідно з нашими дослідженнями, якщо зміни в організації проходять за таким сценарієм, то вони дають більший ефект на виході.

Надзвичайно важливою є тріада, що стосується планування. Ми сформулювали її як БСД (Бачення – Стратегія – Дії). Стадія **бачення** включає в себе в тому числі місію, тобто надмету організації, але якщо місія – це користь, яку несе організація ринку, то бачення – це розуміння наслідків від тієї користі, тобто це такий глобальний результат від місії.

**Стратегія** – це масштабні, загальні кроки у досягненні бачення, ці кроки повинні містити деяку деталізацію процесів, з відповідями на три питання: Що? Де? Коли? І ключовий фактор, що відрізняє організацій-переможці від інших, це **дії**. Щоденні, інколи монотонні, але обов’язково постійні й водночас продумані та підпорядковані саме загальному баченню.

Закон синергії – основний закон організації. Найбільш яскраво його сутність демонструється у розкритті функції організації в менеджменті. Тріада тут спрацьовує класична: ПДВ (Повноваження – Делегування – Відповідальність). У цьому випадку, якщо ПДВ розподілені не тільки на підставі функціональних обов’язків, але й з урахуванням індивідуальних особливостей виконавців за формування команди, то ефект  $2 + 2 = 5$  прослідковується дуже яскраво.

Функція мотивації в креативному менеджменті розглядає насамперед командну мотивацію. А тут одночасно спрацьовує дух єдності й дух змагання, що може як мотивувати, так і демотивувати. Водночас команда складається з особистостей, а це означає, що все ж таки краще спрацьовує мотивація, яка спонукає до максимального розкриття індивідуальних особливостей членів команди. І тут ефективною є тріада БКП (Батіг – Пряник – Комбінація). Загалом у людини є два ключових мотиви: прагнення уникнути покарання (**батога**) або ж бажання отримати винагороду (**пряник**). За нашим дослідженням індивід швидше і краще працює, коли “біжить” від свічки під п’яту точку, ніж до факелу попереду. Також для команди ефективним є **комбіноване** застосування батога (свічки) та пряника (факела), оскільки в команді спрацьовує закон синергії.

Наступна тріада ППЗ (Попередній – Поточний – Заключний) розкриває зміст функції контролю в усіх видах менеджменту. Креативний підхід ефективніший на стадії **попереднього** контролю, тобто ще на початку виконання дій необхідно ретельно зіставити наявні можливості із загальним

баченням організації. І за потреби внести корективи. **Поточний** контроль у такому разі має бути лише у тих випадках, які є ключовими у виконанні проекту, тобто тотальний поточний контроль абсолютно зайвий. **Заключний** контроль – це оцінка результату, зіставлення факту з планом. Результат може відрізнятись від запланованого, але частіше, за умови застосування креативних підходів та врахування попередніх триад, ці відхилення тільки на користь організації.

В умовах глобалізації стандарти діяльності постійно змінюються і все більшої значущості набуває людський фактор. Інновації в технологіях зростають надшвидкими темпами, але поки люди частіше працюють з людьми (не роботами) і реакції один на одного значно суттєвіші, ніж можуть здаватися з першого погляду. Саме тому триада лідерства ВНС (Вести – Навчати – Спонукає) набуває все більшої актуальності. Персонал бажає бачити свого керівника лідером, здатним власним прикладом **вести** за собою, навіть не зважаючи на повноваження. На жаль, не всім так поталанило. Справжній керівник-лідер наділений здібностями фасилітатора [14], тобто вміє **навчати** свій персонал у процесі діяльності, а за допомогою певних методик постановки запитань підводити виконавців до власних рішень, які, відповідно, виконуються значно швидше і якісніше. Третій елемент триади – **спонукає** до розвитку. Знаходячись поруч з керівником (лідером-фасилітатором), що постійно сам працює над собою, своєю кваліфікацією, підлеглі швидше реагують на завдання, що потребують підвищення власного рівня. Коли у керівника спрацьовує триада ВНС, то плінність кадрів у такій організації перебуває в природних межах.

Усі ці триади йдуть не за чергою, а практично паралельно одна одній. А враховуючи циклічну динаміку розвитку економіки, необхідно постійно діяти в руслі принципу глокальності – вміння бачити ситуацію глобально, але діяти – локально.

Нині бачимо, що в умовах глобалізації, яка стала об’єктивною реальністю XXI ст., відбувається трансформація усталених категорій і понять, генерація нових методологічних підходів до визначення ключових факторів і параметрів розвитку сучасних економічних систем.

Конкурентні переваги суб’єктів глобальної економіки нині формуються у сфері генерації знань, які, своєю чергою, знаходять відображення в інноваціях (рис. 2.5). При цьому сучасний людський капітал включає в себе не просто здатність накопичення інформації, але й уміння трансформувати її в знання, які можуть бути застосовані для практичного виконання стратегічних завдань економічного розвитку. В сучасних умовах доступ до знань, інновацій, комунікацій стає не просто самостійним фактором розвитку, але й вирішальним.

Перспективи глобального економічного розвитку можемо пов’язати із трансформацією інноваційної економіки в інтелектуальну та креативну. На основі узагальнення теоретичних концепцій “креативної деструкції” Й. Шумпетера, “креативного класу” Р. Флоріди, “креативного міста”

Ч. Лендрі, “креативних галузей” Дж. Хоккінса, “креативних кластерів” П. Кука, С. Еванса, Л. Пропріс, “креативної індустрії та продукції” Дж. Хоккінса, Ф. Вуда та ін.

Креативність економіки можна розглядати як характеристику економічної системи в цілому, а не звуженою до власне творчих індустрій (реклама, архітектура, образотворче мистецтво, ремесла, дизайн, мода, кіно та відео, музика, виконавські види мистецтва, видавництво, програмне забезпечення). Основні ознаки креативної економіки: превалювання виробництва інтелектуальних продуктів над матеріальними; пріоритетність інтелектуально-креативних ресурсів і активів; переважання якісних оцінок ефективності інвестиційної, виробничої, логістичної та інших видів підприємницької діяльності; забезпечення вільного науково-технологічного обміну між усіма учасниками ринку.



Рис. 2.5. Методологічний формат генезису економіки знань ХХІ ст.

Креативний менеджмент, являючи собою процес створення, реалізації нової системи знань, умінь і навичок, за рахунок індивідуальної та колективної творчої діяльності на мікрорівні стає ключовим гарантом її усталеної життєдіяльності і конкурентоспроможності, а на макрорівні – орієнтованим на технологічний і соціальний прогрес компонентом державного управління (рис. 2.6).

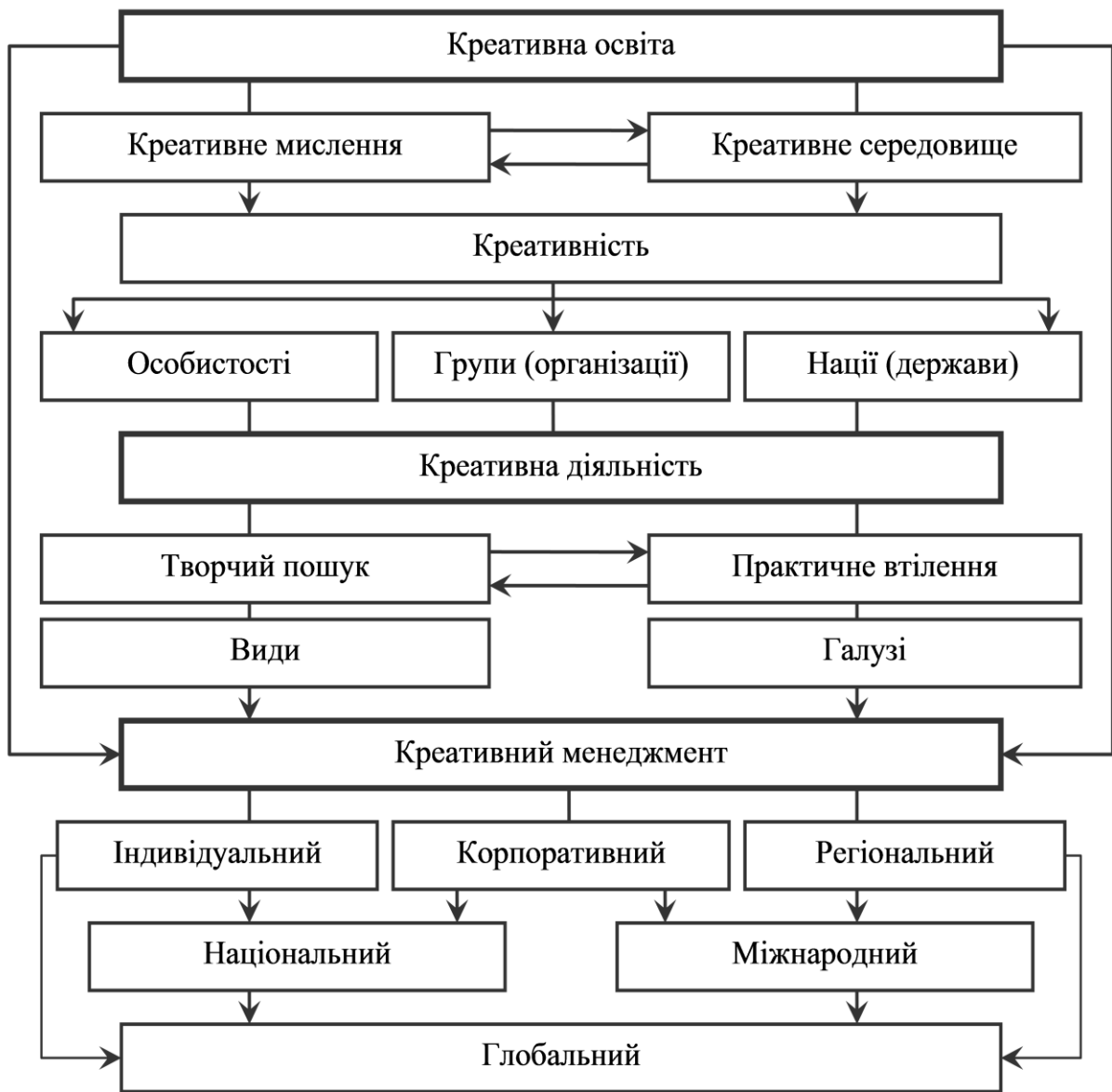


Рис. 2.6. Становлення системи креативного менеджменту

У структурі економічних відносин ХХІ ст. домінуватиме не просто людський, а інтелектуальний капітал, що реалізується переважно в нематеріальних продуктах.

### 2.3. Управління інноваційною діяльністю в умовах глобалізації

Глобальність сучасної економіки передбачає глобальність та інноваційність конкуренції. Конкурентоспроможність має багаторівневий вимір: конкурентоздатність окремих компаній, національна конкурентоздатність (економіка окремої країни), конкурентоздатність об'єднань або блоків країн, міжнародна і глобальна інноваційна конкурентоздатність.

Системними елементами конкурентоспроможності країн є багатоаспектність, нові компетенції та знання, динамізм, мобільність, інновацій-

ність, ефективність, адаптивність. При цьому конкуренція як фактор інноваційного розвитку країн змушує їх відмовлятися від екстенсивного розвитку. Економічно розвинені країни розширюють свої виробничі можливості за рахунок інтенсивного, а саме інноваційного, розвитку. Це проявляється як в умовах сталого розвитку, так і за умов економічних криз, коли інтенсивність використання нових технологій має тільки зростати.

Інноваційну діяльність країни характеризує фактор її інноваційної здатності – можливості створення нових конкурентоспроможних товарів, технологій. Національна інноваційна здатність є одним із найважливіших показників оцінки раціональності структури економіки, оскільки вона визначає швидкість поширення нових технологій у всіх сферах господарства. Другим фактором, що характеризує інноваційну діяльність країни, є її інноваційна чутливість – здатність до швидкого й ефективного засвоєння інновацій і насичення ними всіх галузей економіки країни. Асиметрія невідповідностей інноваційної здатності та інноваційної чутливості означає відсутність ефективної взаємодії між підприємствами різних галузей, а тому є негативним фактором для зростання конкурентоздатності країни.

Найбільш негативно на конкурентоспроможність національної економіки України впливає відсутність розвинутого інституційного середовища, стан макроекономічного середовища, низька ефективність товарного ринку внаслідок нечесної конкуренції, нерозвиненість фінансового ринку. Фактично, головними “стовпами” конкурентоспроможності України є показники стану початкової, середньої та вищої освіти, якість математичної освіти, обсяг ринку (але це не заслуга суспільства, а географічна та історична даність), задовільний стан інфраструктури.

Характеризуючи конкурентоспроможність національної економіки (макроекономічний вимір), необхідно також звернути увагу на конкурентоспроможність підприємств (мікроекономічний вимір). З позиції окремих підприємств конкуренція є частиною їх маркетингового середовища. Як відомо, до зовнішнього мікросередовища підприємства належать споживачі, які формують попит, виробники, які формують пропозицію, постачальники і посередники, які визначають закупівельні та збутові можливості підприємства, конкуренти, без яких неможливо взагалі уявити існування ринкових відносин. Компанії досягають конкурентних переваг шляхом інновацій у широкому значенні цього слова. Інновації можуть виявлятися в нових характеристиках чи оформленні товару, в новому процесі виробництва, у нових способах донесення товарів до кінцевого споживача, у нових підходах до маркетингової діяльності тощо. При цьому слід відрізнити інновації від несуттєвих видозмін у продуктах та технологічних процесах, що являють собою радше естетичні, а не глибокі революційні чи еволюційні новації. Інноваціями не є незначні технічні зміни або зміни в дизайні товарів, які залишають незмінними конструктивне виконання і не впливають на вартість товару, параметри його якості.

Якщо конкуренти реагують повільно, то такі інновації створюють конкурентні переваги, які підвищують ефективність компанії, покращують її фінансові результати, створюють передумови для подальшого інвестування у розвиток. Високий рівень невизначеності майбутніх результатів і високі ризики зменшують притік інвестицій в інновації. Натомість, здорова конкуренція, відносна передбачуваність очікуваної вигоди стимулюють подальші вкладення в інновації.

Індикатори інноваційної діяльності необхідно розглядати як невід'ємні інструменти в приватному та державному прийнятті рішень. На комерційних підприємствах вони мають використовуватися в ході формування конкурентних стратегій та перевірки їх успішності. Зазначимо, що один і той же набір індикаторів може використовуватися під час формування не тільки інноваційних стратегій, але й технологічних, організаційних та комерційних стратегій, елементами яких вони виступають.

Із погляду макроекономіки фактори, які сприяють інноваційному процесу на національному рівні, можна згрупувати за двома категоріями: прямі та непрямі чинники інновацій.

До прямих можна зарахувати такі фактори: витрати на наукові дослідження і розробки як відсоток від ВВП; якість місцевої дослідницької інфраструктури; освіта робочої сили; технічні навички робочої сили; якість ІТ та комунікаційної інфраструктури.

Перелік прямих індикаторів інноваційної активності слід доповнити показником середньої кількості патентів з розрахунку на одну особу. Хоча це один із найкращих самостійних показників для вимірювання результатів інноваційної діяльності в країні, кількість патентів є недосконалим індикатором для перевірки якості інноваційної діяльності. Підприємства часто вирішують зберігати інновації, що є комерційно вигідними, в секреті; схильність до патентування також може відрізнитися залежно від вартості процедури патентування; крім того, значна кількість патентів може так ніколи і не бути використана в комерційних цілях. Патенти можуть навіть ускладнювати інновації, якщо вони уповільнюють поширення знань або ставлять заборонні бар'єри для входу на ринок.

Зазначимо, не всі винаходи мають однакову цінність: лише невелика частка має високу цінність, водночас як більша частина – порівняно низьку. Але оскільки не існує загально визнаних простих методів для вимірювання цінності патентів, дослідники просто підраховують кількість патентів, що відповідають необхідним критеріям. Міжнародні зіставлення також складно проводити, оскільки є відмінності у процедурах і стандартах організацій, що видають патенти (зокрема, особлива процедура патентування пояснює велику кількість патентів у Японії).

Інноваційна діяльність визначається не тільки прямими витратами. На неї також впливає широкий набір стратегій та атрибутів бізнес-середовища. До стратегій можна зарахувати як ті, що проектуються з метою посилення віддачі від інновацій, так і ті, що розробляються з якоюсь ін-

шою метою, але також мають вплив на інновації. Середовище інновації дуже чутливе до ступеня захисту інтелектуальних прав власності; поширення заходів державної підтримки інновацій; конкурентної політики, регулювання ринку товарів і ринку праці; розвитку фінансових ринків; відкритості економіки для торгівлі та інвестування. Загалом до непрямих чинників інновацій можна зарахувати такі фактори: політична стабільність; макроекономічна стабільність; інституційна структура економіки; регуляторний режим; податковий режим; гнучкість ринку праці; прозорість національної економіки для іноземних інвесторів; легкість найму іноземних спеціалістів; відкритість національної культури для зовнішнього впливу; доступ до венчурних інвестицій; захист інтелектуальної власності.

Кількісні індикатори оцінки інноваційної діяльності можна поділити на абсолютні та відносні. Абсолютні показники дають можливість порівнювати інноваційну активність країни чи регіону за роками (комерційні витрати на наукові дослідження і розробки, кількість виданих патентів).

Відносні показники дають якісну оцінку інноваційній діяльності в країні чи регіоні. Наприклад, рівень витрат на наукові дослідження та розробки чи кількість патентів у розрахунку на одну особу забезпечує вимірювання інтенсивності інноваційних зусиль. Обсяг венчурного інвестування в розрахунку на одну особу є важливим індикатором шансів регіону на створення нових робочих місць та майбутнє процвітання.

З погляду підприємства та його менеджменту використання набору ендогенних індикаторів більше цікавить, аніж екзогенних, оскільки ендогенні перебувають у сфері впливу організації, а показані вище індикатори, імовірніше, залишаються за межею її впливу.

Якщо взяти за основу цільовий підхід, то необхідно сформулювати основні завдання підприємства в інноваційній сфері, виконанню яких покликані сприяти запропоновані індикатори (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Індикатори ефективності інноваційної стратегії підприємства

Завдання	Елементи або показники, що досліджуються	Можливі індикатори
1	2	3
Визначити обсяг і структуру витрат на інноваційну діяльність	Витрати на внутрішні та зовнішні наукові дослідження і розробки; на обладнання, апаратні засоби та програмне забезпечення; на використання нових технологій; на технічне супроводження	Кількість і частка інноваційних підприємств (фірм, що ведуть інноваційну діяльність незалежно від отриманого результату)
		Кількість та частка підприємств, які проводили наукові дослідження і розробки
		Інтенсивність інвестування в інноваційну діяльність



1	2	3
	та консультаційні послуги; на маркетинг і тренування персоналу; на інжиніринг та промислове проектування	<p>(частка витрат на інноваційну діяльність у загальному обігові підприємства в заданому періоді)</p> <p>Інтенсивність інвестування в наукові дослідження та розробки (частка витрат на наукові дослідження та розробки в загальному обігові в заданому періоді)</p> <p>Структура витрат на інноваційну діяльність (відсоток витрат на інноваційну діяльність за кожним сектором)</p>
Дослідити відносини з іншими контрагентами, які перебувають у структурі інноваційної діяльності підприємства, дати характеристику цим зв'язкам	Мета співпраці з іншими контрагентами (наукові дослідження і розробки, проектування та інжиніринг, навчання, технічне супроводження тощо); тип інновацій (інновації продукту, процесу, місця, парадигми); тривалість зв'язків між контрагентами та ступінь їх інтегрованості; тип контрагентів (клієнти, постачальники, університети, навчальні центри, консультаційні агентства, науково-дослідні лабораторії, технологічні центри, консультанти, інші підприємства тощо)	<p>Кількість контрагентів, які залучені до процесу інноваційної діяльності підприємства</p> <p>Структура контрагентів підприємства за типом інновацій, які вони здійснюють</p> <p>Частка працівників, що задіяні в інноваційному процесі</p> <p>Освітній та кваліфікаційний рівень задіяних в інновації працівників</p>
Аналіз кадрової роботи підприємства	Структура та характеристики людських ресурсів підприємства	<p>Загальна кількість персоналу</p> <p>Структура персоналу за кваліфікацією: кількість працівників з базовою освітою, технічною освітою, вищою освітою тощо</p> <p>Середня вислуга років персоналу</p> <p>Частка персоналу, що здійснює наукові дослідження і розробки</p>
	Наявні структурні підрозділи на підприємстві (відділ або лабораторія наукових досліджень та розробок, відділ промислової розробки	Існування та показники роботи даних структурних підрозділів

Продовження табл. 2.6

1	2	3
	та проектування, відділ інформаційних технологій та систем	
	Розвиток персоналу	Навчання (кількість працівників, що залучені до навчання; контрагенти (внутрішні та зовнішні), які залучені до навчального процесу)
Управління якістю та постійне вдосконалення виробництва	Технічні, організаційні, економічні, суб'єктивні фактори якості продукції	Контрольні точки. Графіки контролю термінів виконання. Сертифіковані процеси. Сертифіковані продукти
Вивчення структури інновацій на підприємстві	За типами інновацій: продуктові інновації (нові чи значно покращені товари і послуги); інновації процесу (нові чи значно покращені процеси на підприємстві); інновації місця; інновації парадигми; інновації маркетингу	Частка інновацій, що належить до кожного із зазначених типів
	За масштабом представлених інновацій: локальні, національні, глобальні	Частка інновацій, які можуть вважатися такими лише на даному підприємстві. Частка інновацій, які можна вважати такими на національному ринку. Частка інновацій, які можна вважати такими на зовнішніх ринках
Визначити способи захисту інновацій підприємством	Методи формального захисту: брендинг, патентування, копірайт. Методи стратегічного захисту: контроль каналів дистрибуції; масштаб; секретність; складність проектування. Труднощі в патентуванні, адміністративні перешкоди	Кількість заявок на патентування у даній країні; в інших країнах
		Кількість отриманих патентів для компаній, що використовують патентування як метод захисту, у даній країні; в інших країнах
		Витрати на процедури патентування, ліцензування або інших засобів захисту інновацій підприємства
		Частка захищених шляхом патентування, дотримання конфіденційності тощо інновацій
Визначити перешкоди інноваційній діяльності підприємства	Перешкоди ендегенного характеру (ті перешкоди, які перебувають у сфері діяльності підприємства і які можна усунути)	Динаміки зміни кількості персоналу з необхідними професійними кваліфікаціями, який залучений до інноваційних процесів
		Частка використаних у виробничому процесі інновацій
		Середній період окупності інновації

Закінчення табл. 2.6

1	2	3
	Перешкоди екзогенного характеру (ті перешкоди, які перебувають за межами сфери діяльності підприємства і на які воно не в змозі вплинути)	Динаміка зміни кількості робочої сили необхідної кваліфікації, яку потребує підприємство, на ринку праці
		Різниця між забезпеченням підприємства необхідними знаннями та їх потребою (може виявлятися у швидкості, культурі, підходах та методах роботи)
	Зменшення розміру ринку, що відображається у відсутності економії масштабу	Динаміка зміни загального обсягу продажів учасниками ринку
	Структура ринку, в якій оперує підприємство (рівень конкуренції або олігополізації; бар'єри для вступу на ринок)	Кількість учасників ринку та частка ринку, яку вони займають
Визначити результати інноваційної діяльності підприємства	Загальні показники економічної ефективності підприємства у продуктивності, продажах, кадровій роботі	Відносна динаміка продажів на внутрішньому ринку
		Динаміка продажів на зарубіжних ринках (експорту)
		Динаміка рівня продуктивності (можна використовувати декілька показників)
		Частка продажів, які пояснюються виведенням нових або покращених товарів на ринок, у загальній кількості продажів
		Динаміка середнього рівня заробітної плати на підприємстві
		Динаміка середнього рівня трудового стажу працівників на підприємстві

Зазначені завдання можуть бути елементами інноваційної стратегії підприємства, їх перелік не є остаточним, а наведений для ілюстрації того, яким чином менеджмент підприємства може підходити до питання встановлення цілей та контрольних індикаторів.

До основних завдань інноваційної логістики можна зарахувати такі:

– генерування нових ідей у сфері управління товарно-матеріальними потоками за допомогою використання досягнень природничих і гуманітарних наук;

– вивчення, узагальнення, систематизація і використання світового досвіду інноваційної діяльності у сфері логістики, впровадження найбільш прийнятних моделей у практику функціонування вітчизняних компаній;

– розробка і впровадження інформаційних систем, програм, методів, алгоритмів, стандартів, спрямованих на оптимізацію логістичної діяльності;

– оцінювання ефективності інноваційних логістичних заходів і програм.

Відповідно до дослідження Дж. Райса, не так багато логістичних нововведень можна назвати по-справжньому інноваційними [15]. Більшість інновацій у логістичному менеджменті ґрунтуються на вже існуючих здобутках і переналаштовують відомі методи і технології, а не створюють нові. Це не означає, що такі логістичні інновації недоцільні. Навпаки, поступові зміни – один із найпотужніших інструментів, за допомогою якого компанії отримують можливості випередити своїх конкурентів.

Помилкою буде недооцінювати значення поступових інновацій порівняно з радикальними. Тільки 6–10 % від усіх інноваційних проектів можна вважати “революційними”. Більша частина інновацій має еволюційний характер, адже товари і технології нечасто бувають по-справжньому “новими”. Тому кумулятивна економічна вигода від поступових інновацій більша, ніж від випадкових радикальних змін.

Своєю чергою, радикальні інновації здатні переформатувати наявні ринки. Але для того щоб задіяти логістичні нововведення на повну, компанії мають відрізнити поступові (інкрементальні) й кардинальні (радикальні) інновації, а також розуміти, як задіяти їх з позиції стратегічних цілей організації. Невідповідна імплементація інновації може призвести до дорогих помилок, особливо в умовах сучасного швидкозмінного конкурентного середовища.

Програмне забезпечення – це те, що допомагає перетворити інформацію про логістичну діяльність на корисні знання, дозволяє компаніям імітувати логістичні сценарії, оптимізувати мережі, автоматизувати робочі процеси. З позиції процесів сучасна логістика на 90 % складається з інформаційних технологій. Тільки решта (10 %) є безпосередньо перевезенням вантажів.

Аналіз публікацій про перспективи розвитку логістичної діяльності у світі нашоєхує на ідею про те, що в найближчому майбутньому компанії так чи інакше знаходять можливості для логістичних інновацій на стику таких складових частин, як програмне забезпечення, налагодження зв'язків B2B і соціальні мережі (рис. 2.7) [16].

Другий складник – зв'язки B2B – здатність обмінюватися (своєчасно, точно і в повному обсязі) даними, документами та іншою інформацією із зовнішніми бізнес-партнерами. При цьому робити це необхідно масштабовано, гнучко й економічно ефективним способом. Це основа для забезпечення прозорості і контрольованості логістичної діяльності. Найкращий спосіб налагодження такого обміну – не побудова власної мережі, а приєднання до існуючої спільноти торговельних партнерів, які вже під'єднані до сторонніх B2B мереж (так званих “логістичних операційних мереж”).



Рис. 2.7. Пошуковий простір для створення логістичних інновацій [16]

Третя складова частина логістичних інновацій дозволяє полегшити комунікацію і співпрацю між спеціалістами логістичних компаній і є частиною системи логістичного менеджменту. Реалізується цей складник за рахунок забезпечення спеціалістів розміщеними в мережі знаннями й аналітичною інформацією, які допоможуть їм швидше приймати управлінські рішення. Спрощено логістичні операційні мережі стають бізнес-еквівалентом Facebook або LinkedIn і дозволяють спільноті торговельних партнерів спілкуватися, співпрацювати й організувати бізнес-процеси у найбільш ефективний, масштабований та інноваційний спосіб.

Можливості для логістичних інновацій виникають постійно, важливо їх вчасно фіксувати і використовувати. Перспектива найближчого майбутнього – розробка інноваційних рішень на перетині таких сфер, як програмне забезпечення, зв'язки B2B, соціальні мережі.

Маркетинг інноваційних товарів є комплексним соціально-управлінським процесом, який передбачає роботу як з товарними інноваціями, так і з інноваціями процесу, місця, парадигми.

Комбінація понять “маркетинг” та “інновації” може формувати різні контексти такого поєднання. Залежно від того, що ми визначаємо об'єктом інновацій (товари чи маркетинг), можна говорити про існування категорій “маркетинг інноваційних товарів” та “інновації маркетингу”.

Маркетинг інноваційних товарів означає маркетинг, метою якого є відповідь на запитання: а) яким має бути інноваційний товар (додаткові потреби, які він задовольнятиме порівняно з наявними товарами, технологічні можливості його виготовлення); б) як найбільш ефективно донести інформацію про цей товар ринку; в) як забезпечити високий рівень продажів цього інноваційного товару.

Інновації маркетингу, своєю чергою, являють собою щось нове в інструментах практичної діяльності комерційних організацій з реалізації та рекламування товарів. Вони, як правило, є складовою частиною маркетингу інноваційних товарів, але не обов'язково. Зокрема, інновації маркетингу можуть використовуватися для ефективнішої реалізації традиційних товарів з низьким ступенем інноваційності. Але навіть у цьому контексті можна говорити про маркетинг інноваційних товарів, адже, як відомо, товар – це не лише товар у реальному фізичному виконанні, але й товар за задумом (основні вигоди, які покупець отримує після придбання товару) і товар із підсиленням (що передбачає надання додаткових послуг і вигод включно з гарантією, доставкою, рекламою, післяпродажним обслуговуванням).

Технологічні товари характеризуються використанням нових технологій, як правило, в наявних товарах. Тому головним питанням маркетингу інноваційних товарів є визначення тих сфер застосування, в яких нові технології можуть створити додаткову ціннісну або функціональну перевагу для споживачів. Слід розуміти, що далеко не завжди технологічний винахід створює додаткову цінність в очах споживача. Крім того, дуже часто застосування певної інновації, що покращує одну функціональну характеристику товару, може зменшити його конкурентні переваги за іншими характеристиками. Наприклад, електромобіль як альтернатива автомобілю на двигуні внутрішнього згорання був винайдений задовго до того, як його вивели на споживчий ринок; на внутрішньому ринку України електромобілі не продаються до цього часу, адже не мають додаткової споживчої цінності за всіма характеристиками, які є важливими для споживача – ціною, зручністю користування, обслуговуванням тощо. Інноваційність і технологічність не означає маркетингову перевагу для кінцевого споживача.

Традиційна література з маркетингу приділяє основну увагу досить низькотехнологічним товарам і мало акцентує на вивченні природи високотехнологічних товарів та їх ринків. Принципова особливість маркетингу інноваційних товарів полягає в тому, що, на відміну від “звичайного” маркетингу, найбільш відповідальним етапом життєвого циклу товарів є процедура створення девайсів та перетворення їх на товари з подальшим виведенням на ринок. Місце маркетингу в послідовності створення інноваційного товару показано на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Місце маркетингу в процесі створення інноваційних товарів

За нашим розумінням, девайс – це певний технологічний пристрій, конструкція, механізм зі складною внутрішньою структурою, створений

для виконання певних функцій. Технологи та інженери, як правило, створюють девайси, тоді як кінцевим споживачам потрібні товари, які створюються із девайсів за допомогою маркетингу.

Із фінансового погляду створення товару є значно дорожчою і складнішою справою, ніж розробка девайсу. Проблеми з девайсами, що не функціонують належним чином або які є занадто складними у виготовленні, досить легко ідентифікувати для оперативного втручання і корекції. Натомість, проблеми з незакінченою товарною пропозицією або взагалі не розв'язуються, або розв'язуються з великими фінансовими втратами. Виготовлений і виведений на ринок товар – це квиток в один кінець для підприємства. Ризиків, що виникають у зв'язку з виведенням інноваційного товару на ринок, існує безліч: товар може зазнати шкоди через нерозуміння додаткової споживчої цінності потенційними клієнтами; можуть виникнути проблеми зі слабкою логістичною системою або неприйнятним брендингом; відсутність належної уваги до навчання споживачів або до післяпродажного обслуговування може призвести до труднощів користування таким товаром.

Саме тому для підприємств, які виготовляють інноваційну продукцію, висококласні спеціалісти з кваліфікацією маркетолога є щонайменше такими ж затребуваними, як висококласні технологи чи інженери. Цей висновок з першого погляду здається контрверсійним, оскільки, здавалося б, для того, щоб сконструювати інноваційний товар, потрібно мати спеціальні інженерні знання. Але, по-перше, технологи створюють не товари, а девайси. По-друге, як показують приклади успішних інноваційних компаній, головному менеджеру не потрібні глибокі знання у сфері інженерії, щоб створювати успішні інноваційні технологічні товари.

Ринкові випробування (або пробний маркетинг) необхідно проводити до того, як компанія прийме остаточне рішення щодо входу на ринок і матиме за мету корегування маркетингових стратегій у частині розподілу та просування товарів. На практиці компанії використовують такі методи ринкових випробувань (у порядку зростання фінансових витрат на їх проведення):

- “хвилясте” дослідження продаж. Споживачам пропонують безплатно скористатися товаром, а потім придбати його, найімовірніше, з певною знижкою. Така процедура повторюється від 3 до 5 разів, які називаються “хвилями продаж”. При цьому фіксуються такі результативні показники, як кількість повторних покупок, ступінь задоволеності споживачів тощо;

- імітаційне ринкове тестування. Відбирається невелика фокус-група у складі 20–30 споживачів, з якими налагоджується комунікаційний процес. Люди висловлюють свою думку з приводу відомих їм марок товарів певної товарної категорії. Далі учасникам фокус-групи проводять презентацію реклами різних товарів, серед яких є реклама товару компанії – замовника експерименту. Після закінчення презентації споживачам видають невелику кількість грошей і запрошують до магазину придбати будь-який товар даної товарної категорії на свій вибір. Результати фіксуються,

проводяться опитування та співбесіди з метою визначити мотиви тієї чи іншої поведінки людини;

– контрольоване ринкове тестування. Компанія проводить аналіз продаж у магазинах, які за певну плату беруть на реалізацію новий товар. Маркетологи контролюють розміщення своїх товарів у магазинах, кількість і оформлення вітрин, наявність рекламних стендів, проводять експерименти з цінами тощо;

– пробні ринки. Метод, який використовують великі компанії для входу на зарубіжні ринки. Обирається місто або регіон, в якому проводиться повний комплекс робіт із розподілу товарів та просування, знаходяться партнери, які погоджуються реалізувати на певних умовах новий товар. Фактично компанія на визначеній території проводить ті ж маркетингові заходи, які планує провести на національному ринку. Вартість подібного експерименту залежить від кількості міст, терміну випробувань і обсягу інформації, яку планує отримати компанія [17].

Ринкові випробування товарів виробничого призначення обмежуються альфа-тестуванням (перевірка функціональних характеристик товару всередині компанії), бета-тестуванням (перевірка із залученням зовнішніх споживачів) і демонстрацією зразків продукції на галузевих виставках. Останній метод часто використовується компаніями, які працюють на світовому ринку, і є основним майданчиком для встановлення комунікацій та налагодження комерційних зв'язків з потенційними імпортерами, дистрибуторами в інших країнах. Оскільки на галузевих виставках працюють інші компанії, то технології стають відкритими для широкого загалу, в тому числі для конкурентів. Тому компанії на виставках здебільшого представляють ті товари, які планують вивести на ринок найближчим часом.

Рішення щодо стратегії просування інноваційного товару на зовнішні ринки мають відповідати на такі запитання: коли? (вибір часу); де? (стратегія географічного просування); кому? (вибір цільового ринку); як? (початкова ринкова стратегія).

Вибір часу входження з новим товаром на новий ринок передбачає існування таких альтернатив:

а) вхід на ринок першими. Серед плюсів такого рішення – компанія може сформувати і забезпечити підтримку іміджу лідера, налагодити партнерські зв'язки з найбільш успішними і сильними партнерами (агентами, дистрибуторами, дилерами, іншими посередниками), встановити захисні бар'єри для входу на ринок конкурентів. Серед мінусів – немає досвіду інших компаній із входження з подібним товаром на новий ринок, у зв'язку з цим можливі комерційні втрати підприємства внаслідок відсутності достатнього попиту, інших маркетингових помилок тощо;

б) вхід на ринок паралельно з конкуруючою компанією. Як не дивно, серед плюсів прийняття такої альтернативи є синергія зусиль підприємств щодо просування інноваційного товару на новому ринку, а також існування конкуренції як стимулюючого фактора для досягнення високих показни-



ків ефективності роботи компанії. Мінус – у довгостроковій перспективі слід урахувати, що за умови однакової динаміки розвитку компанії змушені будуть ділити національний ринок з конкурентами;

в) вхід на ринок після конкурентів. Поясненням вибору подібної стратегічної альтернативи може бути невідповідність ринку до сприйняття нового високотехнологічного товару, невідповідність інноваційних характеристик товару потребам кінцевих споживачів, бажання вивчити досвід входження на ринок з подібним товаром інших компаній. Недоліком такого рішення є ймовірна втрата компанією доступу до даного ринку в майбутньому.

Маркетинг інноваційних товарів є одним із ключових елементів міжнародної кооперації підприємств, що прагнуть підтримувати і підвищувати власну конкурентоспроможність на зарубіжних ринках. За будь-які помилки на етапі проектування, виведення на ринок інноваційних товарів чи їх просування підприємства платять непомірно велику ціну. Тому побудова правильних маркетингових стратегій і активна міжнародна кооперація підприємств мають бути пріоритетними завданнями менеджменту організацій, що прагнуть стати успішними на міжнародних ринках.

Одним із центральних понять сучасної теорії управління інноваціями є стартапи. Стартап – нещодавно створена компанія, що будує свій бізнес на основі інновацій або інноваційних технологій, ще не вийшла на ринок або тільки почала на нього виходити і має обмежений набір ресурсів. Стартап-проекти – одна з технологій упровадження інновацій. Альтернативна технологія – впровадження інновацій існуючими компаніями, які давно представлені на ринку. Характерними особливостями стартапу є існування ідеї з високим конкурентним та економічним потенціалом і брак капіталу для запуску або масштабування проекту. Стартап-компанії створюються для реалізації перспективної ідеї завдяки інноваціям або інноваційним технологіям. Початкова чисельність команди стартапу може становити всього 2–5 осіб.

На початку 2000-х рр. в Україні практично не існувало стартапів у їх сучасному розумінні. Натомість існували різноманітні проекти, які базувались на аутсорсингу бізнес-процесів, та декілька R&D проектів від компаній “Motorola” та “Intel”. З 2007 р. ринок стартапів почав динамічно зростати. У 2014 р. сервіс “Startup Ranking” проранжував країни за кількістю вдалих стартапів, що були створені за рік. У рейтинг увійшли 137 країн, Україна посіла 37-ме місце. Для порівняння перше місце у рейтингу посіли США (3687 стартапів), на другому та третьому місцях Індія і Великобританія відповідно (990 та 555 стартапів). У 2016 р. Україна посіла вже 34-те місце (враховано 155 діючих стартапів), на першому та другому місцях залишилися США та Індія (8281 та 3050 відповідно), Великобританію з 1110 стартапами витіснила із 3-го місця Індонезія (1295 стартапів). Для України спостерігається досить позитивна тенденція [18].

Незважаючи на турбулентне економічне середовище, стартапи продовжують активно розвиватися в Україні – підприємці організовують бізнес-інкубатори, з’являються справді успішні стартапи і з кожним роком

зростає їх кількість, а венчурні фонди продовжують інвестувати кошти в нові ідеї та розробки.

Незважаючи на всі негативні зрушення в національній економіці України, викликані подіями останніх років, падінням обсягу національного внутрішнього продукту та девальвацією національної валюти, її привабливість для венчурних інвесторів зростає. Це підтверджується порівнянням основних показників “Глобального індексу конкурентоспроможності країн” у 2014 та 2015 рр. З позиції перспектив розвитку венчурного інвестування в Україні найбільш репрезентативними є групи показників технологічної готовності країни та інновацій (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Значення окремих індикаторів глобальної конкурентоспроможності України

№ з/п	Індикатор	Значення у 2014–2015 рр.	Місце (зі 144 країн) у 2014–2015 рр.	Значення у 2015–2016 рр.	Місце (зі 144 країн) у 2015–2016 рр.
1	2	3	4	5	6
<b>Технологічна готовність</b>					
1	Використання передових технологій	4.1	113	4.3	96
2	Застосування технологій на рівні підприємств	4.2	100	4.2	100
3	Прямі іноземні інвестиції і переміщення технологій	3.7	127	3.8	117
4	Рівень користування Інтернетом, %	41.8	82	43.4	80
5	Кількість абонентів фіксованого широсмугового Інтернету (на 100 осіб)	8.8	68	8.4	72
6	Міжнародний Інтернет-графік, Кб/с на одного користувача	52.9	50	40.7	64
7	Кількість абонентів мобільного широкошмугового доступу (на 100 осіб)	5.4	107	7.5	121
<b>Інновації</b>					
8	Здатність до інновацій	3.6	82	4.2	52
9	Якість наукових дослідних інститутів	3.8	67	4.2	43
10	Витрати компаній на НДДКР	3.1	66	3.4	54
11	Співпраця між університетами та виробництвом у сфері НДДКР	3.5	74	3.5	74
12	Державні закупівлі передових технологічних товарів	2.9	123	3.0	98
13	Наявність науковців та інженерів	4.3	48	4.7	29
14	Кількість зареєстрованих патентів	3.2	52	3.6	50

Складено за [19–21].

Загалом спостерігається досить позитивна динаміка зміни показників використання передових технологій, прямих іноземних інвестицій і переміщення технологій, здатності до інновацій, якості наукових дослідних інститутів, витрат компаній на НДДКР, державних закупівель передових технологічних товарів, наявності науковців та інженерів.

Попри високі ризики інноваційних проєктів, інвестори продовжують вкладати в них ресурси, оскільки ціна ризику, як правило, покривається широкими інвестиційними перспективами таких проєктів. Результативне використання венчурних фондів може принести інвесторам більші прибутки та інші переваги, ніж за вкладення коштів в інші інститути спільного інвестування.

Незважаючи на це, необхідно враховувати існування негативних чинників, які уповільнюють розвиток венчурної діяльності в Україні, а саме: недосконалість законодавства; брак фінансування інвестицій; високий рівень тіньової економіки; політична нестабільність у країні; слабкий розвиток фондового ринку та його відрив від виробництва, що створює проблему для обігу венчурного капіталу; відсутність заохочень у створенні венчурних фондів і компаній в Україні; брак висококваліфікованих фахівців у цій сфері.

Розв'язання таких проблем відкриє нові перспективи для розвитку інвестиційної діяльності України та зможе підняти її позиції на світовому фондовому ринку. В розпорядженні держави є набір інструментів, за допомогою яких вона може реалізувати широку підтримку інноваційної діяльності та інвестування в інноваційні проєкти (пряма фінансова підтримка, фіскальні пільги для підприємств-інноваторів тощо).

### **Література до розділу 2:**

1. Гоголя О. П. Соціальна відповідальність бізнесу / О. П. Гоголя, І. П. Кудінова. – К. : Видавництво Національного університету біоресурсів та природокористування України, 2008. – 79 с.

2. Затеїщикова О. О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу / О. О. Затеїщикова // Бізнес Інформ. – 2014. – № 2. – С. 200–205.

3. Зінченко А. Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2005–2010: стан та перспективи розвитку / А. Г. Зінченко, М. А. Саприкіна. – К. : Фарбовий лист, 2010. – 56 с.

4. Комарова К. В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України / К. В. Комарова, Н. В. Ковальчук // Інноваційна економіка. – 2016. – № 5–6. – С. 25–30.

5. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі ; пер. з англ. С. Яринич. – К. : Стандарт, 2005. – 302 с.

6. Новіков В. М. Регулювання розвитку соціальної відповідальності бізнесу [Електронний ресурс] / Новіков В. М. – Режим доступу : <http://www.idss.org.ua>

7. Саприкіна М. А. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : посібник / М. А. Саприкіна, О. Ляшенко, М. А. Саєнсує. – К. : Фарбований лист, 2011. – 480 с.
8. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.svb.org.ua>
9. Всесвітній економічний форум: рейтинг глобальної конкурентоспроможності 2015–2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://edclub.com.ua>
10. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и переработанное. – М. : Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
11. Коноваленко В. А. Управление персоналом. Креативный менеджмент. В помощь руководителю / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко. – М. : Дашков и Ко, 2010. – 224 с.
12. Тимофеева В. Креативный менеджмент XXI века / Тимофеева В., Трифонова С., Трифонов Г. – М. : Palmarium Academic Publishing, 2013. – 236 с.
13. Лемберг Б. Креативное решение проблем. Как развить творческое мышление / Лемберг Б. – М. : Вектор, 2014. – 160 с.
14. Коляда С. П. Професіоналізація ризик-менеджменту – шлях від коучінгу до фасилітації / С. П. Коляда, Б. В. Літовченко // Вісник Академії митної служби України. Серія: “Економіка”. – 2015. – № 1. – С. 61–67.
15. Arthur D. Little. Innovation Excellence in Logistics. Value Creation by Innovation / ELA European Logistics Association [Електронний ресурс] / Little Arthur D. – Режим доступу : <http://www.adlittle.com>
16. A. Gonzalez. Where to Find Supply Chain Innovation [Електронний ресурс] / Gonzalez A. – Режим доступу : <http://talkinglogistics.com>
17. Jaakko Aspara. Product Use Testing. Market Testing [Електронний ресурс] / Jaakko Aspara. – Режим доступу : <https://nopra.aalto.fi>
18. Startup Ranking Service [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.startupranking.com>
19. The Global Competitiveness Report 2014–2015: Full Data Edition, World Economic Forum [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www3.weforum.org>
20. The Global Competitiveness Report 2015–2016: Full Data Edition, World Economic Forum [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www3.weforum.org>
21. Пасічник Т. О. Інноваційний фактор підвищення конкурентоспроможності національної економіки / Т. О. Пасічник // Вісник Академії митної служби України. Серія: “Економіка”. – 2014. – № 2. – С. 98–104.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ОКРЕМИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

### 3.1. Оцінка бізнес-середовища в контексті управлінських рішень

Зовнішнє середовище діяльності підприємств є певною системою факторів та суб'єктів, дія яких тією чи іншою мірою впливає на підприємства. Управлінські рішення мають базуватися передусім на якісному аналізі зовнішнього середовища, де мають відшукуватися шанси та виявлятися ризики для підприємства.

Держава – ключовий інститут, який впливає на стан і перспективи змін середовища діяльності підприємств (не лише резидентів, але й нерезидентів). Економічна політика держави є регуляторним принципом, сукупним впливом державних інститутів на бізнес-діяльність підприємств, на умови (середовище) їхньої ринкової діяльності.

Інвестиційний процес у країні забезпечує певний рівень відтворення економічної системи. Масштаби, напрями та інші параметри цього процесу значною мірою залежать від стану бізнес-середовища. Інвестиційний рух складається із внутрішнього та зовнішнього залучення інвестиційних ресурсів. Україна гостро зацікавлена в активізації процесу надходження інвестицій у країну. Зазначимо, що, з одного боку, наявний значний дефіцит внутрішніх джерел інвестування. З іншого – притік прямих іноземних інвестицій, зважаючи на важливість кількісних характеристик інвестиційного процесу, не можна розглядати як просто додатковий кількісний ресурс накопичення капіталу в країні. Процеси іноземного інвестування можуть мати й інші наслідки – якісного характеру, що пов'язані з їхнім багатоаспектним впливом на бізнес-середовище в Україні.

У теорії та практиці управління одним із базових понять є термін “середовище”. Потім відбувається його поділ на “внутрішнє середовище” та “зовнішнє середовище”. Зауважимо, що внутрішнє середовище контролює власне організація, зокрема її власники та менеджери, зовнішнє середовище – певна задана системна компонента. Поняття “бізнес-середовище” близьке до “зовнішнє середовище” діяльності організації. Різниця між ними, на нашу думку, полягає в тому, що “зовнішнє середовище” має ширше значення. Так, по-перше, не кожна організація є бізнес-організацією. В такому випадку організація, очевидно, має відповідне середовище своєї діяльності, але ми не можемо його трактувати як бізнес-середовище. По-друге, важливо бачити, що існує чимало державних і комунальних підприємств, які функціонують у середовищі, котре не має досить ознак саме бізнес-середовища. Наприклад, практичний брак конкуренції в деяких таких підприємствах не дає змоги нам назвати середовище їхньої діяльності як саме бізнес-середовище. Водночас можемо констатувати, що більшість підприємств діє саме в межах бізнес-середовища.

Існує велика зацікавленість у тому, щоб через систему показників оцінити стан бізнес-середовища в тій чи іншій країні. Тобто знайти таку сукупність індикаторів стану й динаміки середовища, яка б давала управлінсько прийнятні за точністю характеристики умов підприємницької діяльності у певній країні чи в рамках якогось іншого територіально-адміністративного чи договірною утворення. Використання цих індикаторів є важливим складником аналітичної управлінської роботи.

Одними з найвідоміших у цьому плані є індикатори рейтингу *Doing Business* (далі – DB) Світового банку щодо легкості ведення бізнесу. Загальний показник країни формується як середній показник за низкою параметрів (індикаторів): наприклад, можливості отримання кредитів, умови реєстрації підприємств, податкове навантаження, рівень захисту інвесторів, дозвільні процедури для бізнесу тощо. На рис. 3.1 показано позиції України щодо основних індикаторів рейтингу DB-2017 [1].

Зазначимо, що Україна демонструє позитивну динаміку в останні роки в рейтингу DB. Так, Україна піднялася до 80-ї позиції в рейтингу DB-2017 з 83-ї, якої досягла в рейтингу DB-2016. Для порівняння зазначимо, що 2011, 2013, 2014 рр. Україна перебувала на 152-му, 137-му, 112-му місцях відповідно. В останні місяці 2017 р. було оприлюднено показники рейтингу DB-2018: щодо попереднього періоду Україна знову продемонструвала певний прогрес – у неї 76-та позиція.



Рис. 3.1. Позиції України за основними компонентами рейтингу *Doing Business* 2017

Зазначимо, що індекс (рейтинг) DB є дійсно певним інтегральним показником. Але водночас із суто наукового погляду він не може бути при-

йнятий як повною мірою комплексний показник для характеристики саме бізнес-середовища. На нашу думку, його можна розглядати як певний інтегральний показник, що характеризує “правила бізнес-гри”, які встановлює та чи інша держава. Якість цих “правил” – надзвичайно важлива ознака бізнес-середовища країни, але вони є тільки певною частиною відображення стану бізнес-середовища. Зокрема, ми в даному індексі не бачимо ресурсно-факторних характеристик, стану інфраструктури, макроекономічних умов, традицій ведення бізнесу тощо.

Із погляду ролі держави у формуванні бізнес-середовища дійсно можемо погодитися з тим, що даний індекс є, можливо, одним із найкращих показників, що характеризує і стан зовнішньоекономічного регулювання в тій чи іншій країні.

Європейська бізнес-асоціація (далі – ЄБА) розраховує *індекс інвестиційної привабливості*, який ґрунтується на експертному опитуванні топ-менеджерів компаній – членів ЄБА (наприклад, 2016 р. індекс було розраховано на підставі оцінок 89 директорів). Під час визначення індексу враховуються респондентські оцінки бізнес-клімату в певній країні (рис. 3.2).

Показники індексу для України у 2016 р.: перше півріччя – 2,88 бала, друге півріччя – 2,85 бала [2]. Тобто протягом 2016 р. показник перебував у так званій “негативній зоні”. З іншого боку, зазначимо, що впродовж 2016 р. показник засвідчував відносну стабілізацію у стані бізнес-клімату в Україні. За останні десять років даний показник для України був найвищим у кінці 2010 р. – 3,4 бала.

На нашу думку, цей показник, з одного боку, корисний для аналізу бізнес-клімату, але з іншого – він не може бути досить переконливим вимірником (індикатором) стану бізнес-середовища в країні. Можливо, основний його недолік у цьому плані – суб’єктивність оцінок. Зокрема, можемо передбачити, що на оцінки експертів впливає й, зокрема, такий фактор, як успішність власного бізнесу в період, який аналізується.

Згідно із дослідженням, на запитання “Як ви оцінюєте бізнес-клімат?” більшість респондентів (67 %) зазначила, що в другій половині 2016 р. він був несприятливим. Це високий показник незадоволеності, але при цьому зазначимо динаміку його зменшення (перше півріччя 2016 р. – 78 %). Ще 23 % опитаних відповіли, що інвестиційний клімат є нейтральним і не змінюється. І лише 2,2 % назвали умови ведення бізнесу дуже сприятливими. Порівнюючи інвестиційний клімат упродовж 2016 р., 46 % експертів ЄБА зазначили, що він лишився незмінним: ані покращання, ані значного погіршення не трапилося. Фактор корупції було оцінено як “критично та дуже незадовільно” 75 % респондентів.

Експерти надали і власні прогностичні оцінки. Так, значна частина респондентів (48 %) переконана в тому, що бізнес-клімат у перші шість місяців 2017 р. також залишиться на тому ж рівні. Але 34,9 % респондентів очікували покращання умов діяльності. Майже 30 % топ-менеджерів не радили колегам планувати інвестиційні проекти у 2017 р., а 12 % взагалі

категорично не радять цього робити. Натомість 22,5 % вважають, що все ж слід інвестувати, а 4,5 % оптимістів повністю підтримують ідею розгортання інвестиційних проектів у цей період. На нашу думку, суб'єктивність оцінок експертів у питаннях прогнозування дедалі зростає. В цілому нам, напевно, важливо дотримуватися певної міри критичності щодо оцінних можливостей і цього індексу. Зокрема, на інвестиційні настрої можуть впливати й такі фактори, як-от галузева (ринкова) динаміка, динаміка валютних курсів, доступність тих чи інших ресурсів у майбутньому тощо.

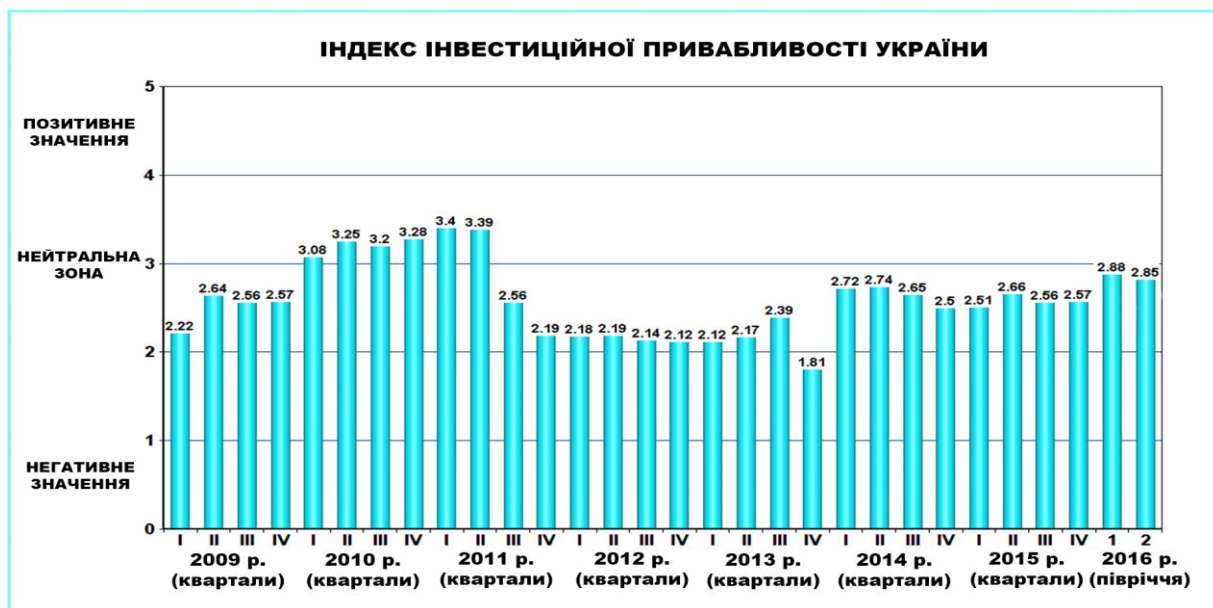


Рис. 3.2. Динаміка індексу інвестиційної привабливості ЄБА для України

Цікаві розрахунки *індексу глобальної конкурентоспроможності*. Зазначимо, що в рейтингу 2017–2018 рр. за цим показником Україна зайняла 81-ше місце серед 137 країн [3]. На нашу думку, цей Індекс може претендувати на, можливо, найбільш системне оцінювання стану бізнес-середовища в країнах. По-перше, використовується досить велика кількість показників для вимірювання (113, які об'єднані у 12 груп). По-друге, використовуються не тільки експертні оцінки, але й статистичні дані. Ця обставина зменшує вплив суб'єктивного чинника. По-третє, акцентується не тільки на “правилах гри”, на державному регулюванні, але й на ресурсних факторах, інфраструктурі тощо. Зрештою, ідея Індексу полягає в оцінюванні здатності країни забезпечити прийнятне економічне зростання в середньостроковій перспективі. Напевно, дані розрахунки й оцінки корисні для аналітичної управлінської роботи на рівні компаній, особливо тих, хто провадить масштабну міжнародну діяльність.

У рейтингу індексу глобальної конкурентоспроможності 2017–2018 рр. Україна набрала 4,1 бала (81-ше місце). Зазначимо, що такий же бальний показник мають країни, що займають рейтингові місця з 76-го до 86-го включно. В попередніх розрахунках місце України було таке: 2015–2016 –



79-те, 2016–2017 – 85-те (4,0 бали). Тобто в цілому рейтингова динаміка України незначна. Однак слід урахувати ту обставину, що наявність в Індексі ресурсних, інфраструктурних і низки інших об'єктивно “слабодинамічних” показників-складників впливає на можливості країн, державних інститутів порівняно швидко змінювати ситуацію. Зазначимо, що в рейтингу 2017–2018 рр. в Україні найкращий показник – “Вища освіта” (35-те рейтингове місце, 5,1 бала), найгірші – “Макроекономічні умови” (121-ше рейтингове місце, 3,5 бала) та “Розвиток фінансових ринків” (120-те рейтингове місце, 3,1 бала). Серед найзначущіших проблем ведення бізнесу в Україні визначено, зокрема, інфляцію (16,3 бала зі 100) і корупцію (13,9).

Дієвість “правил гри”, ефективність бізнес-середовища передбачає й наявність чесного та дійового механізму захисту прав власності, неупередженого судового розгляду спірних питань. Отже, ці та низка інших аспектів (складників) впливають на бізнес-привабливість країни, на розвиток її конкурентного потенціалу. Дані обставини, зокрема, впливають на вибір нерезидентами – власниками інвестиційних ресурсів – відповідних ринків і країн.

Корисний аналітичний матеріал містять розрахунки *індексу економічної свободи*. Для визначення цього індексу використовується 10 показників, кожний з яких оцінюється за 100-бальною системою. За Індексом-2017, Україна набрала 48,1 бала. До попереднього періоду додано 1,3 бала. З такою кількістю балів Україна потрапляє до групи країн “із невеликою економікою”. За останні 10 років найнижчий показник в Україні був 2011 р. – 45,80 бала, найвищий 2006 р. – 54,40 бала. Зазначимо, що за Індексом-2017, на першій позиції розташовується Гонконг із 88,6 балами [4].

Як засвідчує аналіз, питання оподаткування важливе для будь-якого інвестора під час прийняття відповідних управлінських інвестиційних рішень щодо напрямів і сфер інвестування. Але воно не є вирішальним. Ключове питання, якщо не брати до уваги фактори потенціалу того чи іншого ринку, його стратегічних перспектив, – це рівень захисту прав інвесторів, досягнення рівності перед законом усіх суб'єктів підприємницької діяльності, забезпечення умов ведення чесної конкуренції.

Аналітики Європейського банку реконструкції та розвитку в Україні зазначають на те, що вести бізнес в Україні заважає насамперед корупція, що має різні прояви та виміри. Зокрема, вона проявляється в “адміністративно-силовому” перерозподілі корпоративних прав, “вибірковому” розміщенні держзамовлень на товари та послуги, “вибірковому правосудді” у бізнесі, коли фіскальні органи застосовують до різних підприємств різні вимоги. При цьому компанії, які намагаються захистити свою правоту в суді, часто наштовхуються на те, що від них вимагають відповідного “стимулювання”. Очевидно, що від цього потерпають не тільки іноземні інвестори, але й передусім українська економіка, її майбутнє. В цілому українській владі та суспільству ще потрібно чимало зробити в боротьбі з корупційними проявами в економічній сфері. Так, за рівнем сприйняття корупції Україна займає 130-те зі 167 місць у рейтингу міжнародної організації

*Transparency International* [5]. Це, безумовно, є фактором стримання інвестиційних намірів нерезидентів щодо української економіки.

На нашу думку, всі проаналізовані вище показники (індекси) є оцінними індикаторами. Щодо оцінної спрямованості, то, наприклад, в індексі DB акцентується на оцінці діяльності державних інститутів як суб'єктів регулювання бізнес-середовища. Тобто зазначені індикатори не є результатними показниками.

Якщо спиратися на показники фактичного характеру, тобто такі, що характеризують фактично економічний стан, результати діяльності, в тому числі держави як регулятора економічної діяльності, то, на нашу думку, слід звернути особливу увагу на *показники прямого іноземного інвестування*. Можливо, саме вони найточніше відображають рівень інтересу бізнесу до певної економіки в усіх її аспектах. Тобто цей показник є своєрідним фокусним, узагальнюючим показником сприйняття бізнесом умов підприємницької діяльності в певній країні.

2015 р. обсяг прямих іноземних інвестицій (акціонерний капітал) в економіку України становив 3,764 млрд дол. США. 2016 р. цей показник зріс на 17,1 % і сягнув 4,4 млрд дол. США. Зазначимо, що переважну частину становили інвестиції у фінансову і страхову діяльність, їх загальний обсяг 2016 р. дорівнював 2,825 млрд дол. США [6].

На початку 2017 р. загальний накопичений обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку України становив 37,325 млрд дол. США. На 01.07.2017 р. зазначений показник зріс до 38,982 млрд дол. США, тобто на 1,657 млрд дол. США, або на 4,4 % [6]. Тож позитивна інвестиційна динаміка спостерігається, проте темпи зростання не є високими.

Певну корисну інформацію можемо отримати, проаналізувавши країни, з яких надходить прямий іноземний капітал в економіку України. Зазначимо, що у структурі наявних в Україні прямих іноземних інвестицій значну частину становлять інвестиції компаній, зареєстрованих на Кіпрі. Їхня частка – приблизно 25 % (так, на початку 2014 р. – близько 33 %). Кіпр, Віргінські острови, Беліз – три “класичні” офшори разом забезпечують приблизно 30 % обсягу прямих іноземних інвестицій в економіку України (близько 39 % на початку 2014 р.). У першій половині 2017 р. основними інвесторами в економіку України були Кіпр і Велика Британія [6]. В цілому вже неодноразово зазначалося в різних джерелах про те, що більшість інвестицій з офшорів в Україну – це український або російський капітал, власники якого використовують компанії на Кіпрі та в інших офшорах задля оптимізації (мінімізації) оподаткування й отримання специфічного правового статусу тощо. Отже, наявний рівень офіційної статистики не надає дослідникам достатньої можливості визначити реальне походження значної частини іноземних інвестицій. Це, безумовно, ускладнює використання показника прямих іноземних інвестицій для оцінювання динаміки стану бізнес-середовища в країні.

Можна передбачити, що динаміка статистичних показників прямих іноземних інвестицій в економіку України значною мірою зумовлюється відповідними управлінськими рішеннями тих підприємців, які звикли активно використовувати у своїй бізнес-практиці офшорні зони. Очевидно, що політичні, макроекономічні, а також інші фактори коригують бізнес-поведінку та процеси руху офшорних капіталів.

Водночас однією з головних причин досить низького рівня інвестиційної активності іноземних інвесторів в Україні досі є проблеми, які наявні у “правилах гри”, рівні юридичного забезпечення їх дієвості. Суттєво впливають, безумовно, й “особливості” побудови політичного процесу та державного регулювання в Україні. На нашу думку, для системного з’ясування причин низького рівня інвестиційної активності іноземних інвесторів в Україні слід звернути увагу не тільки на рейтинги, де враховуються такі формальні показники, як кількість податкових платежів чи ставки податків, але й на ті рейтинги (показники), що характеризують інші аспекти умов підприємницької діяльності в Україні.

Найпривабливішою формою для країн-імпортерів капіталу, в тому числі для України, залишається надходження саме прямих іноземних інвестицій. Традиційно вважається, що ці інвестиції певним чином позитивно впливають на економіку, сприяючи збільшенню обсягів виробництва і ВВП, запровадженню нових форм та інструментів управління, створенню нових робочих місць, пожвавленню конкуренції тощо. Однак слід звертати увагу й на інші важливі моменти. Відомо, що прямі іноземні інвестиції орієнтовані на те, щоб надовго залишатися в країні. Ці інвестиції є не тільки певним рухом капіталу з усіма його позитивними наслідками в значенні додаткового ресурсу, вони одночасно є й внесенням певних бізнес-традицій, бізнес-культури, бізнес-стандартів в управлінську спільноту і практику менеджменту, в систему відносин не тільки приватного, але й публічного сектора економіки.

Рішення про інвестування іноземні інвестори приймають на основі суб’єктивних оцінок доцільності такого інвестування. Доцільною є одночасна управлінська оцінка не лише інвестиційного потенціалу (вигод інвестування), але й ризиків інвестування. Останні є ризиками, пов’язаними із входженням у нове маркетингове середовище, в нову систему регулюючих координат. Баланс порівнянь переваг і ризиків визначає те чи інше управлінське рішення [7].

Рейтингові (індексні) показники займають своє, досить важливе місце в аналітичній управлінській роботі. Вони є орієнтирами для іноземних інвесторів під час оцінки інвестиційної привабливості відповідного середовища та прийняття управлінських рішень. Однією з умов, що значно впливає на прийняття іноземним інвестором рішення про інвестування, є надання країною, котра приймає, гарантій захисту і безпеки капіталовкладень інвестора, забезпечення збереження іноземної власності, захисту прав та інтересів іноземного інвестора на своїй території. Рейтингові показники є

фактором певного впливу на процеси формування та розвитку бізнес-середовища в країні, на діяльність державних інститутів як організацій, котрі відповідають за якість певних складових системи публічного управління в країні.

### **3.2. Вплив глобальних чинників на корпоративне управління в Україні та світі**

Нині існує багато підприємств, для яких подальший розвиток зумовлюється ефективністю корпоративного управління, зокрема йдеться про корпорації, акціонерні товариства, товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю. Без перебільшень можна стверджувати, що даними організаційно-правовими формами підприємств створюється лівова частка ВВП країни, однак за роки становлення ринкових відносин в Україні так і не створено необхідних умов для становлення ефективної національної системи корпоративного управління.

У теорії управління більшість науковців вважає, що епоха так званого наукового менеджменту нині добігає свого кінця, а їй на зміну приходить епоха корпоративного управління, значення та важливість якого у світовій економіці з часом лише зростає [8].

Світова практика торгів цінними паперами наочно демонструє підвищений попит саме на акції компаній з високим рівнем корпоративних відносин. Зокрема, наукові пошукування міжнародної консалтингової компанії McKinsey переконливо засвідчують, що інвестори готові сплачувати за акції компаній з високим рівнем корпоративних стандартів певну націнку. Так, усереднена націнка на цінні папери компаній з ефективним корпоративним управлінням у Російській Федерації становить 38 %, в Китаї – 25 %, у Бразилії – 24 %, у США – 14 %, в Німеччині – 13 % [9]. Як бачимо, чим дефіцитніше високий рівень корпоративного управління, тим вищу націнку згодні сплачувати інвестори за таку “перевагу”. Підтверджують дані пошукування також дослідження П. Гомпсера, який на прикладі 1,5 тис. компаній довів, що підприємства з високим рівнем корпоративного управління мають вищі показники ефективності та капіталізації, ніж інші фірми [10].

Водночас справжньою особливістю розвитку корпоративних відносин економіки кінця ХХ – початку ХХІ ст. є невідпинні тенденції глобалізаційних процесів, що охоплюють дедалі ширше коло країн світу і торкаються всіх нових галузей світового відтворення. Глобалізація – це посилення ступеня інтернаціоналізації світової господарської діяльності, що поєднує в собі: створення і розвиток транснаціональних корпорацій; узгоджені міждержавні умови формування світового ринкового простору; трансформацію державного управління, а точніше конвергенцію державного та корпоративного управління на глобальному рівні. У зв’язку із цим розгляд суті глобалізаційних процесів, їхніх характерних тенденцій, впливу на розвиток економік національних держав і практику державного управління, що в них склалася, є актуальною проблемою наукових досліджень і практичних напрацювань.

Вивчення динаміки частки торгів цінними паперами за участі нерезидентів засвідчує, що 2016 р., порівняно з 2012 р., питома вага участі нерезидентів у торгах навіть зросла з 18,5 до 19,4 %, хоча й раніше був спад у 2014 р. аж до 14,8 % з подальшим зростанням (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Частка торгів цінними паперами за участі нерезидентів, % [11]

Однак дослідження спрямованості даних торгів наочно демонструє, що впродовж 2012–2013 рр. нерезиденти більше купували цінних паперів, ніж продавали, тобто з інтересом інвестували в корпоративний сектор країни. Проте з 2014 р. спостерігається значний спад такого інтересу, обсяги продажу українських цінних паперів значно перебільшують обсяги їх купівлі з боку нерезидентів, причому темпи їх зростання із часом тільки набирають обертів: 2014 р. продаж ЦП перебільшував їх купівлю нерезидентами на 2,4 %, у 2015 р. – на 14,3 %, у 2016 р. – на 52,1 % (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Загальні показники участі нерезидентів у корпоративному секторі України опосередковано через фінансові засоби впродовж 2012–2016 рр.**

Показник	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
Обсяги торгів цінними паперами за участі нерезидентів, млрд грн	463	292	344	345	413
ВВП України, млрд грн	1404	1465	1586	1988	2383

1	2	3	4	5	6
Обсяг купівлі цінних паперів за участі нерезидентів	236	160	169	160	163
Обсяг продажу цінних паперів за участі нерезидентів	224	131	173	183	248
Номінальна вартість цінних паперів, млрд грн	652	751	852	887	1676
Номінальна вартість цінних паперів нерезидентів, млрд грн	164	164	175	242	308
Частка номінальної вартості цінних паперів нерезидентів, %	25	22	20	27	18

Складено за [11].

Отже, український корпоративний сектор явно втрачає свою привабливість для зовнішнього інвестора. Причини такого становища в Україні зрозумілі, це наявна нині нестабільність, проблеми національної валюти, скорочення сукупного попиту, зниження купівельної спроможності економічних суб'єктів тощо. Водночас через скорочення частки активів іноземного капіталу в структурі національних господарських товариств також зменшується їхній глобалізаційний вплив, спроможність впливати на прийняття корпоративних рішень. Стверджувати це напевне можна виходячи зі структури сальдо торгів ЦП нерезидентами 2016 р. [12], оскільки саме левову частку оборотів становлять акції українських компаній. Дане зростання “незалежності” українського корпоративного сектора швидше є негараздом або проблемою, ніж досягненням, оскільки розвиток бізнесу штучно гальмується через скорочення фінансування. Іноземні інвестори, на жаль, залишають український корпоративний сектор, незважаючи на намагання уряду створити різноманітні преференції для вливання в українську економіку іноземних інвестицій. Винятком зазвичай є перманентне нагромадження державних позик від МВФ та інших міжнародних фінансово-кредитних інституцій, що більшої мірою дає змогу виживати у сьогодні, але не сприяє пожвавленню корпоративного розвитку й лягає додатковим податковим тягарем на економічних суб'єктів країни.

Детальнішу картину надає вивчення структури втрат акціонерів за різними країнами світу в 2016 р. Найбільший відтік зі складу акціонерів спостерігався з боку інвесторів з Віргінських островів, які продали на 53,9 млрд грн акцій більше, ніж купили. На другому місці за відтоком акціонерів – інвестори з Індії, негативне сальдо фінансових інвестицій яких становить 2,78 млрд грн. Третє місце посідають акціонери Белізу, які вилучили на 1,38 млрд грн більше, ніж купили цінних паперів у 2016 р. За підсумками 2016 р., за всіма видами фінансових засобів спостерігається від'ємне сальдо без винятку, але найбільша шкода не тільки за обсягами,

але й за економічним змістом міститься саме на рівні виведення акціонерних капіталів. На фоні кризових тенденцій це значно погіршує фінансово-економічний і господарський стан відповідних акціонерних товариств. Без перебільшення можна стверджувати, що вихід іноземних інвесторів зі складу акціонерів спрацьовує як лакмусовий папір на фондовому ринку і ринкова вартість таких товариств значно скорочується, як і курсова вартість їхніх акцій. Створюються штучні ажіотажні підвалини для обвалу курсу акцій таких підприємств.

**Зміна конфігурації корпорацій як підґрунтя для нарощування глобалізаційних тенденцій.** Останні тенденції щодо зміни обсягів ПІІ у світі мають саме корпоративну природу. Більшість компаній намагається укрупнити власний бізнес і тим самим посилити власний вплив у світовій економіці, чого досягають передусім шляхом злиття і поглинань. Так, 2015 р. ПІІ у світі зросли на 38 %, що є найвищим рівнем із часів фінансово-економічного спаду 2008–2009 рр. На думку експертів, саме нарощування обсягів злиття і поглинання з 432 млрд дол. США у 2014 р. до 721 млрд дол. США спровокували таке збільшення ПІІ у світі. Без урахування фактора зміни корпоративної конфігурації світових компаній підвищення ПІІ становило б лише 15 %. За даними S&P Capital IQ, вже на початку 2015 р. закордонні компанії витратили 315 млрд дол. США на поглинання американських, це значно перевищує показники попередніх років. Водночас американські корпорації так само здійснюють активне укрупнення через злиття та поглинання. Наприклад, три європейські підрозділи Coca-Cola, а також американська Coca-Cola Enterprises уклали угоду про злиття, яке називатиметься Coca-Cola European Partners із дислокацією у Великій Британії. За прогнозами вона матиме виторг більше 12,5 млрд дол. США на рік. Так само американський біотехнологічний гігант Monsanto намагається поглинути швейцарську Syngenta за 45 млрд дол. США [14].

Ще однією важливою причиною для зміни конфігурацій компаній є податкові інверсії як реальний і досить ефективний спосіб зниження податкових відрахувань. Нині одному з найбільших виробників добрив у світі CF Industries доводиться сплачувати 35 % податку на прибуток, це досить високі втрати. Придбання ж цією компанією активів нідерландського конкурента OCI за 8 млрд дол. дало змогу скоротити ставку оподаткування до 20 % [14].

**Міжнародні інвестиційні угоди (МІУ) як практична основа вдосконалення міжнародного та національного корпоративного законодавства.** 2015 р. було укладено 3304 МІУ, це досить багато. Однак загальною тенденцією є скорочення кількості таких угод за одночасного збільшення кількості учасників і складності цих домовленостей, залучення дедалі більшої кількості країн. Такі угоди зазвичай перебувають у сфері міжнародного права і дають змогу вирішити проблемні питання, що спричиняють конфлікт інтересів. 2015 р. згідно з такими угодами порушено 70 арбітражних справ, в яких фігурували суперечки між приватними інвесторами та державами. Зауважимо, що досить висока частка справ, аж 40 %, була ініці-

йована проти розвинутих держав. І хоча на етапах судочинства справи велись переважно в інтересах держав, то на стадії розгляду рішення приймались здебільшого на користь інвесторів, це сприяє впевненості міжнародних інвесторів у захисті своїх прав. Нині триває справжнє реформування міжнародної системи інвестиційних угод, коли країни починають практично застосовувати нове покоління МІУ або беруть на озброєння ключові положення міжнародних угод у руслі інвестиційної політики ЮНКТАД [13].

**Зростання впливу багатонаціональних цифрових компаній на глобалізаційні тенденції та корпоративне управління у світі.** Упродовж 2010–2015 рр. кількість високотехнологічних компаній у світі зростає удвічі, а їхні активи збільшились на 65 %, що значно перевищує аналогічну динаміку серед звичайних промислових підприємств. Такі цифрові багатонаціональні підприємства (БНП), як інтернет-платформи та фірми, що зосередили свою торгівлю в мережі, зростають прискореними темпами. Найбільша концентрація цифрових БНП наявна в розвинутих країнах світу: США, Великій Британії, Нідерландах, Німеччині. Щодо інтернет-платформ, то загалом 90 % із них розташовані саме у США. Дослідження довели, що зі 100 найкрупніших цифрових компаній  $\frac{3}{4}$  зосереджено в трьох розвинутих країнах, які отримують у зв'язку з цим надзвичайні інвестиційні переваги, і лише чотири зі 100 найкрупніших цифрових БНП дислокуються в країнах, що розвиваються. Отже, високотехнологічний перекіс на користь розвинутих країн світу лише посилюється останнім часом. Генеральний секретар ЮНКТАД М. Китуї з цього приводу зазначив, що саме цифрові технології багато в чому визначають інвестиційний потенціал країн, а створення цифрових підприємств потребує значних інвестиційних вливань. Така ситуація призводить до “цифрового розриву” в глобальних інвестиціях [15].

Дослідження дали змогу виокремити галузі, найчутливіші до впровадження цифрових технологій, в яких унаслідок таких інновацій значно зростають продуктивність праці та рівень обслуговування, якість створеного продукту (рис. 3.4).

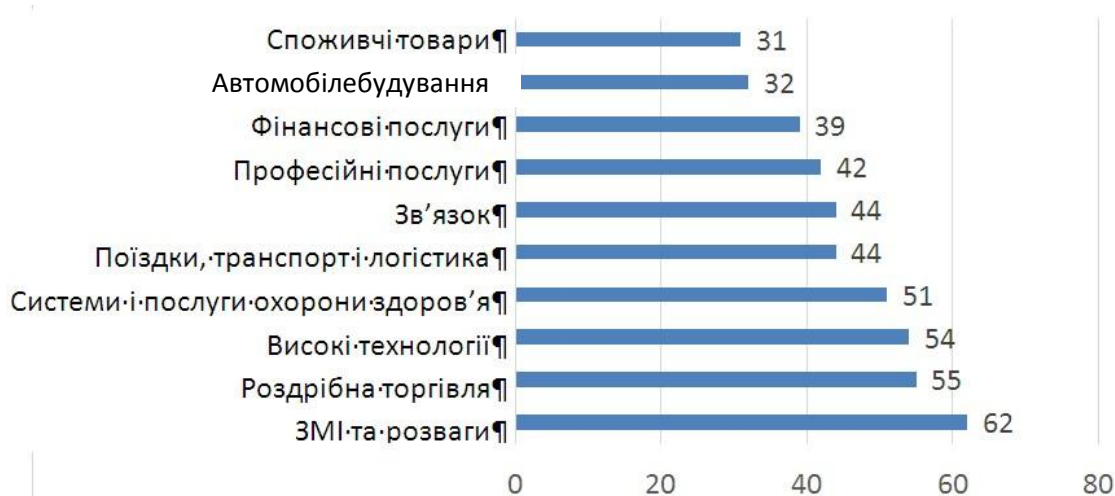


Рис. 3.4. ТОП-10 галузей за рівнем підпорядкованості цифровим технологіям, % [15]



Дотепер цифровий розвиток розглядався як плацдарм для поширення прямих іноземних інвестицій та інновацій, однак інформаційні технології давно здобули поширення на рівні різноманітних процедур і практик корпоративного управління, що є безсумнівним впливом глобалізаційних процесів. І хоча корпоративне управління не потрапило до ТОП-10 галузей за рівнем підпорядкованості цифровим технологіям, однак також зазнало масштабного запровадження комп'ютеризації та систем обробки даних, а саме:

1. Щодо підготовки до проведення будь-яких зборів і засідань. Так, існують суворі вимоги щодо строків та якості інформування акціонерів про порядок денний, про зміни порядку денного, про надання пропозицій до порядку денного тощо. Нині це стало значно простіше саме за рахунок оприлюднення необхідної інформації на власних сайтах компанії, розсилки даних на електронну пошту кожного акціонера тощо.

2. Проведення безпосередньо організаційних акціонерних зборів, засідань комісій або конференцій в інтерактивному режимі, коли кожен із учасників перебуває на своєму робочому місці або взагалі вдома і при цьому бере участь в обговоренні певних питань, прийнятті рішень шляхом голосування.

3. Цінні папери, зокрема акції, можуть існувати в бездокументарній формі, тобто зберігаються лише в електронних архівах депозитарію або професійного реєстратора. Існування нематеріальної або цифрової форми фінансових засобів підвищує рівень їх захищеності (дає змогу створювати резервні копії) та водночас прискорює темпи обігу таких цінних паперів, оскільки угоди здійснюються миттєво через мережу Інтернет.

4. Сучасні торги цінними паперами на фондовій біржі – цілком оцифрований процес, оскільки відбувається з одночасним виведенням на екрани ринкових курсів. Ставки торговців також миттєво вводяться в бази даних.

5. Останнім часом кожна компанія намагається оптимізувати документообіг, передусім внутрішній, тому більшість документів надсилається, обробляється та зберігається одразу в електронній формі, це дуже зручно й ефективно.

Даний перелік конкретних застосувань цифрових технологій у корпоративному управлінні можна продовжувати досить довго, але це не безпосередня мета дослідження, показано лише один із аспектів позитивних впливів на систему корпоративного управління. Цікаве спостереження, що в багатьох країнах залишаються значні обмеження для інвестування в галузі, які орієнтовані на цифрові технології (рис. 3.5).

Дані обмеження потребують негайного усунення, оскільки заважають саме позитивному впливові глобалізації, підвищенню рівня технологічності відповідних галузей, зростанню їхньої продуктивності, що неприпустимо. Такі перешкоди на шляху діджиталізації вкрай небезпечні, вони штучно гальмують науково-технічний розвиток галузей і, відповідно, економічне зростання. Бхаскар Чакраворти зауважив, що саме уряди країн відіграють ключову роль у створенні довіри споживачів до цифрових технологій [16].

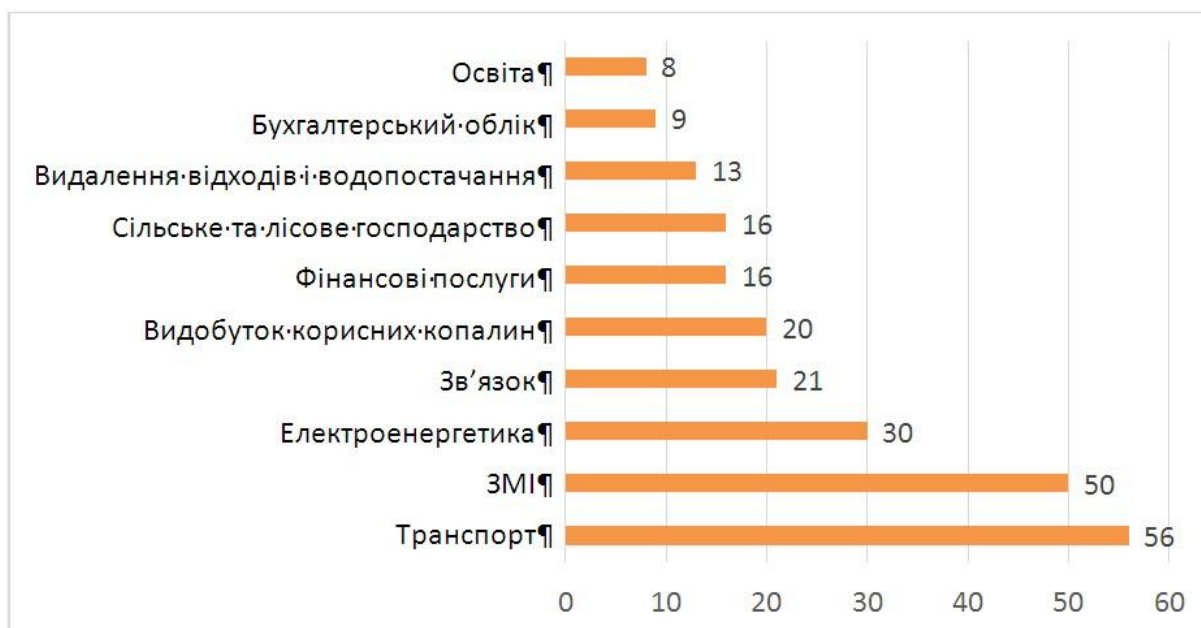


Рис. 3.5. ТОП-10 галузей за рівнем обмежень прямих іноземних інвестицій, % [15]

Під егідою Університету Тафтса та компанії Mastercard 2014 р. запропоновано нову методику обчислення індексу цифрової еволюції. В основі даного підходу – вивчення темпів розвитку високотехнологічних підприємств, а також поширення цифрових технологій серед пересічного населення. Індекс обчислюється на основі 170 індикаторів, які, своєю чергою, згруповані в чотири групи: доступ до Інтернету і розвиток інфраструктури, споживчий попит на цифрові технології, державна політика й законодавство, інновації в країні (у тому числі інвестиції в технології та цифрові стартапи).

За результатами останніх пошукувань 2017 р. усі країни було поділено на чотири групи (табл. 3.2) за їхнім рівнем діджиталізації (рівень розвитку цифрової економіки).

Таблиця 3.2

### Категорії країн за рівнем цифрової економіки і технологій

№ з/п	Категорія країн	Зміст категорії	Країни
1	2	3	4
1	Лідери	Високі темпи цифрового розвитку та поширення інновацій	Сингапур, Велика Британія, Нова Зеландія, ОАЕ, Естонія, Гонконг, Японія, Ізраїль
2	Темпи зростання, що скорочуються	Країни, які довго демонстрували стійке зростання, але зараз знизили їх і без запровадження інновацій можуть відстати	Розвинуті країни Західної Європи, країни Скандинавії, а також Австралія і Південна Корея

1	2	3	4
3	Перспективні	Незважаючи на низький рівень діджиталізації, такі країни показують високі темпи розвитку, чим приваблюють інвесторів	Китай, Кенія, Росія, Індія, Малайзія, Філіппіни, Індонезія, Бразилія, Колумбія, Чилі, Мексика, Україна
4	Проблемні	Низький рівень цифрового розвитку	ЮАР, Перу, Єгипет, Греція, Пакистан

Складено за [16].

На наш погляд, Україну можна зарахувати до категорії країн, які є перспективними, оскільки наявний рівень цифрових технологій міг би бути кращим, але є реальний потенціал для його підвищення. Даний перелік країн та їх систематизація за категоріями відносні. Для будь-якої країни завжди існує імовірність перейти до вищої або нижчої категорії за даною класифікацією, це зумовлено наявними тенденціями за сприянням або стримуванням цифрових технологій. Так, об'єднання компаній Kraft і Heinz дало змогу новій корпорації піднятися на 100 позицій. Страхова компанія ACE внаслідок поглинання Chubb підняла свої позиції аж на 200 пунктів. Навпаки, компанія PayPal після розділу з eBay опинилась на 424-му місці [17].

Існують два підходи до визначення найбагатших компаній світу: перший за версією Forbes, другий – Fortune. В основу першого підходу покладено визначення рівня капіталізації компанії, тобто вартість її акцій на біржі. Показник капіталізації обчислюється як добуток ринкової вартості акцій на їх кількість. Якщо будувати рейтинг найдорожчих акцій, то він буде зовсім іншим. Згідно з другим підходом, градація здійснюється залежно від виторгу, який має компанія за рік. Провідні цифрові компанії світу згідно з рейтингами Forbes показано на рис. 3.6.

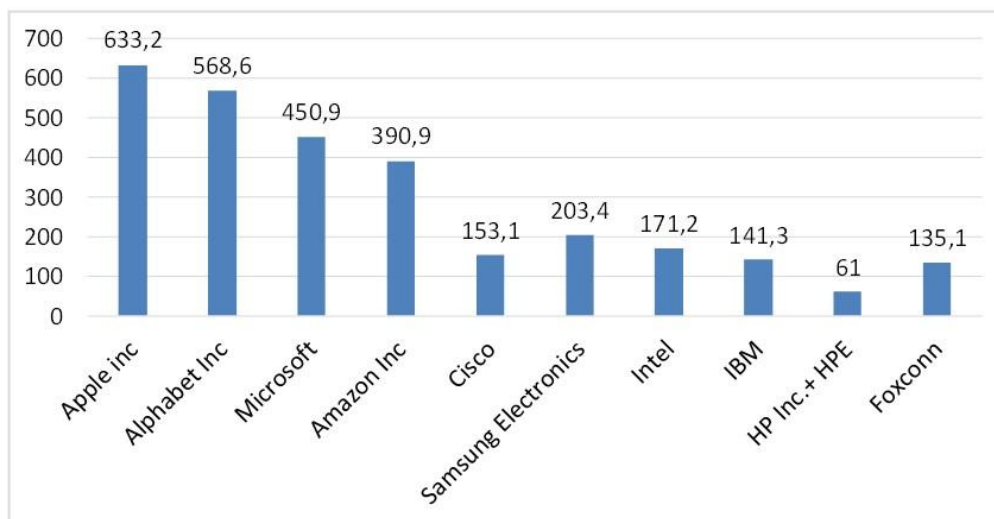


Рис. 3.6. Топ-10 ІТ-компаній світу за рівнем капіталізації, млрд дол. США [18]

Власне критерій капіталізації визначає ринкову вартість компаній (рис. 3.6). Однак цей показник не надає інформації щодо продуктивності й організації праці в компанії. Якщо розглянути рівень капіталізації в розрахунку на 1 тис. працівників, то виявляється зовсім інша картина: найбільша віддача (8,6 млрд дол. США) – в Alphabet Inc, Apple Inc перебуває лише на другому місці з показником 5,5 млрд дол. США на 1 тис. осіб, хоча в рейтингу за рівнем капіталізації Apple Inc займає почесне 1-ше місце. Компанії Intel належить тільки 7-ме місце за ринковою вартістю компанії (рис. 3.7), але 4-те місце за цим же показником у розрахунку на 1 тис. працівників.

Це засвідчує різні продуктивність персоналу, рівень собівартості продукту компаній тощо. Згідно з даними аналітичної компанії Challenger, Gray&Christmas, тільки у минулому році технологічні корпорації звільнили 74 тис. осіб. Компанія IBM оголосила про найбільше скорочення за історію свого існування: за різними оцінками власні робочі місця втратять близько 110 працівників [18]. Компанія Microsoft також провадить звільнення тисяч працівників. Загальною тенденцією в цифровій галузі є відмова від так званого “фрілансерства”, що, безсумнівно, також відображає скорочення штатів.

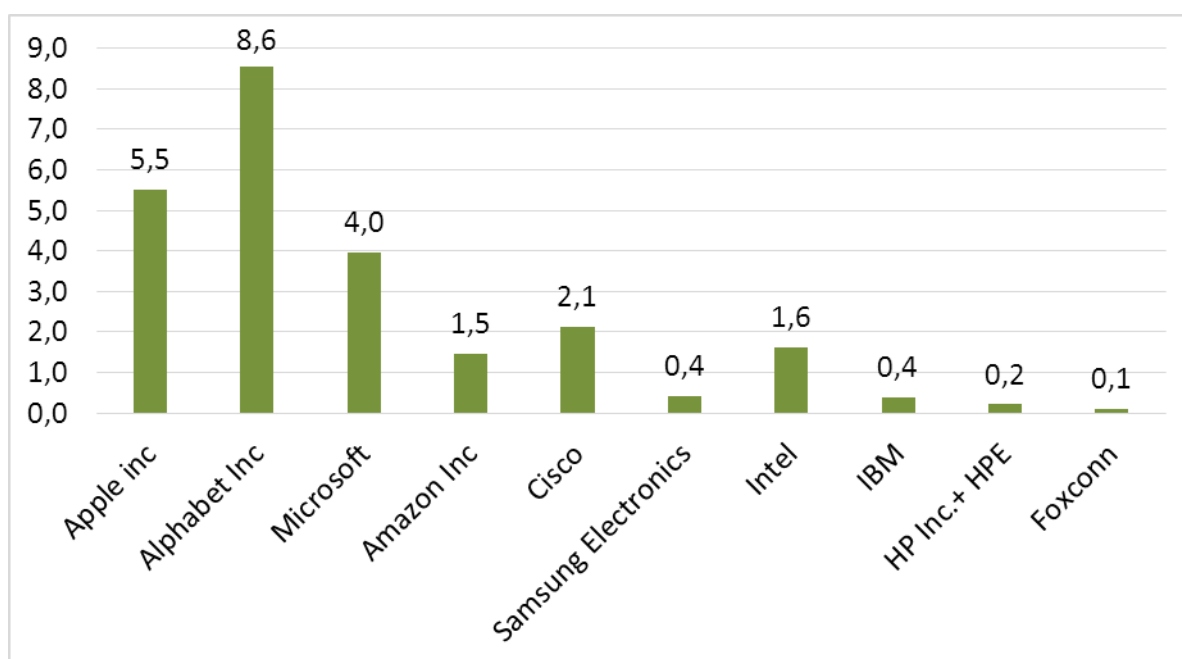


Рис. 3.7. Топ-10 ІТ-компаній світу за рівнем капіталізації в розрахунку на 1 тис. працівників, млрд дол. США (складено за [18])

На відміну від провідних ІТ-компаній світу, українські представники цифрових технологій, навпаки, лише набирають оберти у своєму розвитку, це відображається, зокрема, в поширенні їхніх філій і нарощуванні обсягів персоналу. До першої п'ятірки провідних українських ІТ-компаній належать: EPAM, Soft Serve, Luxoft, Global Logic, Ciklum. Зокрема, 2012 р., порівняно з попереднім роком, зростання кількості працівників ТОП-25 ІТ-компаній України становило аж 19 %, 2013 р. – 24 %, 2014 р. – 9 %, 2015 р. – 8 % і 2016 р. – знову 9 % [19].

Позитивні темпи розвитку цифрових технологій в Україні спостерігаються внаслідок перспективності даної галузі, високої потреби, а також через відносну дешевизну української кваліфікованої робочої сили. Тому саме іноземним замовникам вигідно замовляти виконання ІТ-проектів в Україні, оскільки можна отримати продукт досить високої якості за умов його низької вартості, порівняно з розвинутими країнами. Водночас цифрова галузь – одна з небагатьох, де українські спеціалісти можуть отримати непогану оплату праці порівняно з іншими сферами суспільного виробництва.

Основні причини, що гальмують зростання українських компаній: політична нестабільність, перегрів українського ринку праці, погіршення бізнес-клімату, збільшення конкуренції тощо.

**Діяльність ТНК як основа глобалізаційних тенденцій у світі.** За інформацією міжнародної аудиторської компанії Deloitte, найбільші українські компанії не потрапили до першої десятки ТОП-500 Центральної та Східної Європи 2016 р., але вже наявні в другому десятку провідних корпорацій (табл. 3.3). Найбільша концентрація провідних компаній у даному рейтингу в Польщі – 182 компанії, з Чехії – 74, Венгрії – 67 компаній. П'яте місце поділили між собою Румунія, котра представлена 46 компаніями, та Словачія – 32 компанії. Слід зауважити, що за дослідженнями Deloitte, в ТОП-500 від України в 2014 р. брали участь 53 компанії, 2015 р. – 32, а 2016 р. – лише 29 компаній. Це дало змогу Україні зайняти лише 6-те місце в рейтингу [20]. Таке стрімке падіння пояснюється кризовими явищами в економіці України і пов'язаним із цим скороченням ринкової вартості українських підприємств, їхнього валового виторгу, курсу акцій тощо.

Загальною рисою ТНК країн, що розвиваються, нині є швидкі темпи розвитку. Згідно з дослідженнями Figaro, 100 нефінансових ТНК країн, що розвиваються, демонструють темпи зростання в декілька раз більші, ніж у розвинутих країнах світу. Лише упродовж 2000–2006 рр. їхні інвестиції зросли на 150 %, а їхня діяльність уже серйозно загрожує пануванню ТНК розвинутих країн [21, с. 37]. На жаль, тенденції останніх років в Україні свідчать про зворотнє.

Таблиця 3.3

**Рейтинг найбільших українських компаній, які потрапили в ТОП-500 Центральної та Східної Європи у 2016 р. [20]**

Компанія	Місце в рейтингу	Виторг (млрд євро)	Власник	Категорія
1	2	3	4	5
Метінвест	13-те	6,1	Рінат Ахметов/ Вадим Новінський	Промвиробництво
НАК “Нафтогаз України”	15-те	5,4	Держава Україна	Енергетика і ресурси

1	2	3	4	5
Енергоринок	23-ге	4,5	Держава Україна	Енергетика і ресурси
ДТЕК	29-ге	3,9	Рінат Ахметов	Енергетика і ресурси
Укрзалізниця	54-ге	2,5	Держава Україна	Транспорт
Кернел	78-ме	1,9	Андрій Веревський	АПК
АрселорМіттал Кривий Ріг	82-ге	1,89	ArcelorMittal	Промвиробництво
Приватбанк	24-ге (у категорії “Банки”)	10,5	Держава Україна	Банки
Ощадбанк	47-ме (у категорії “Банки”)	6	Держава Україна	Банки

Об’єкти – підгрунття для стрімкого розвитку власних ТНК: низька собівартість ресурсів (робоча сила, землі, природні копалини), доступ до динамічних зон. Україна, як і більшість країн, що розвиваються, використовує досвід світових ринків, передові технології розвинутих країн, має доступ до світових інформаційних ресурсів тощо.

За даними американського видання Forbes, до рейтингу 2000 найкрупніших публічних компаній світу українські корпорації не ввійшли взагалі, а найбільша їх концентрація – у США та Китаї. Всього в цьому рейтингу за 2017 р. – компанії 63 країн світу, загальний виторг яких оцінюється в 35 трлн дол. США, чистий прибуток – 2,4 трлн дол. США, активи – 162 трлн дол. США. Кризові тенденції наявні не тільки в Україні, але й навіть у розвинутих компаній світу. Три перших місця належать найкрупнішим китайським банкам – ICBC, China Construction Bank і Agriculture Bank of China. Ще один банк – Bank of China – зайняв 6-ту позицію, це зумовлено стримуванням темпів економічного зростання Китаю. 5-те і 6-те місця посіли інвестиційні компанії Berkshire Hathaway і банк JP Morgan Chase. На 7-му щаблі – один із найпотужніших банків США – Wells Fargo. До рейтингу ТОП-10 найдорожчих компаній світу потрапила лише одна технологічна компанія Apple, яка, незважаючи на скорочення капіталізації протягом останнього року на 150 млрд дол. США, має валовий дохід 230 млрд дол. США і чистий прибуток 50 млрд дол. США (8-ме місце в рейтингу Forbes). 10-те місце зайняв єдиний представник автомобільної галузі – Toyota Motor – із показником капіталізації в 177 млрд дол. США [17]. Зауважимо, що, за індексом транснаціоналізації (далі – TNI), Toyota Motor перебуває лише на 64-му місці з показником TNI = 59,1. TNI Toyota Motor засвідчує, що компанія на 59,1 % представлена в інших країнах світу, національна складова становить відповідно 40,9 %.

TNI обчислюється на основі трьох критеріїв: закордонні активи компанії; обсяг продажу товарів і послуг закордонними філіями; закордонний штат компанії, які розглядаються щодо аналогічних загальних показників

даної корпорації. Подано індекс TNI, відображено показники, що входять до його складу. Так, Apple Computer Inc займає перше місце за рівнем капіталізації серед цифрових компаній світу, але за рейтингом транснаціоналізації – лише 65-те з показником TNI = 58. Те ж варто зауважити й стосовно Microsoft Corporation (TNI = 49,9). В Alphabet Inc взагалі TNI становить лише 33,7 %, що в рейтингу відповідає 96-му місцю.

Отже, для значного глобалізаційного впливу провідних цифрових компаній світу недостатньо мати найвищі обіг і доходи, належний рівень інтеграції у світову економіку, створення цілої мережі не тільки виробництв, але й центрів продажу власного продукту в усьому світі.

**“Громадянство інвесторів” у межах ТНК як субстанціональна основа глобалізації корпоративного управління.** Корпоративне управління наявне лише у випадку відсторонення відносин володіння від безпосереднього поточного управління підприємством, тож відносини власності постають наріжним каменем власне корпоративного управління [22]. Філії ТНК доволі часто контролюються за допомогою складних ієрархічних схем, а відносини власності таких філій іноземних компаній будуються зазвичай на 40 % опосередковано через 3–4 міжнародні юрисдикції. “Громадянство” інвесторів і власників іноземних філій через це стає розмитим. Філії з декількома “паспортами” – це наслідок переливу інвестицій в інші країни з їх подальшим поверненням уже як іноземних. Так, близько 30 % іноземних філій перебувають у власності іноземців не безпосередньо, а опосередковано через вітчизняні компанії. І навпаки, близько 10 % філій оформлено закордонними компаніями і лише 1 % з них належить за такими схемами вітчизняним власникам.

Існує така закономірність: чим більше ТНК, тим складніші відносини власності всередині компанії. Майже кожна ТНК із першої сотні рейтингу за рівнем TNI має у своєму складі близько 500 філій, які розташовані в 50 країнах світу. Такі ТНК можуть містити 7–8 ієрархічних рівнів у структурі власності.

У більшості країн є суворі обмеження щодо захоплення іноземними інвесторами мажоритарної власності водною галуззю, хоча іноді, навпаки, створюються різні сприятливі передумови для залучення іноземного капіталу. Тобто загальною тенденцією є лібералізація вливання іноземних інвестицій шляхом підвищення дозволеної частки іноземного акціонерного капіталу, спрощення порядку отримання різноманітних дозвільних документів, створення вільних економічних зон.

Невизначеність, розмиття належності інвесторів до тієї або іншої країни значно ускладнили застосування норм регулювання іноземної власності. У протигагу уряди країн намагаються створити економічні та правові важелі протидії іноземному контролю: законодавчі заборони використання підставних компаній, суворіші вимоги до розкриття інформації тощо.

Саме через структуру непрямой власності на міжнародному рівні виникають випадки судочинства між інвесторами і державою, третину з яких

порушують організації, які належать материнській ТНК (котра не є учасником договору, згідно з яким подається позов). Проблема полягає в тому, що міжнародні інвестиційні угоди зазвичай не передбачають урегулювання питань зі стороною, яка не є учасником цієї угоди. Звісно, материнська ТНК пред'являє свої права, спираючись на відносини власності з дочірнім до неї підприємством або філією, і це спричиняє правові недоладності.

**Авторська методика обчислення індексів глобалізаційного впливу на корпоративне управління.** Глобалізація економіки значно вплинула на розвиток корпоративного сектора, на всю систему корпоративного управління. Багато конкретних суперечностей у системі корпоративного управління є наслідком втручання глобалізації в тих або інших її проявах. Оцінити таке втручання можна лише в межах системного підходу, який дає змогу побудувати взаємозв'язки між конкретним глобалізаційним явищем і проблемами (змінами) в системі корпоративного управління. Водночас системність підходу має відобразитись у розробці методики обчислення індексів глобалізаційного впливу на корпоративне управління. Тобто всі наявні чинники глобалізаційного впливу слід згрупувати за напрямками: суспільний розвиток, інституційний, економічний, інноваційний, технологічний розвиток (рис. 3.8).

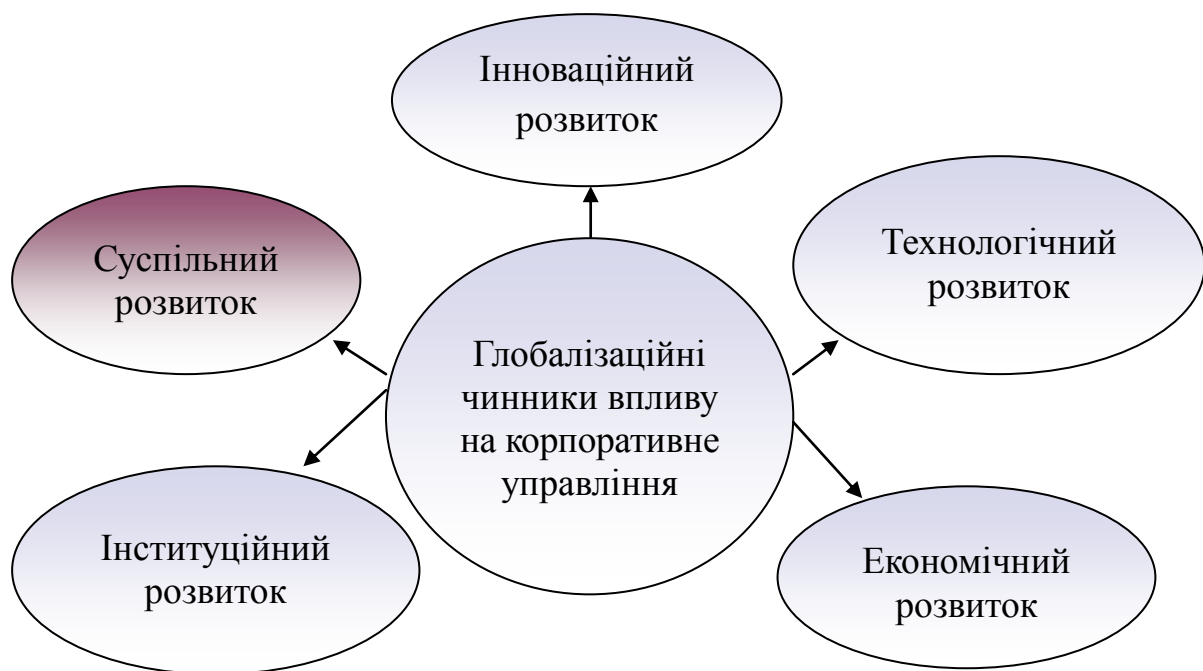


Рис. 3.8. Напрями глобалізаційного впливу на корпоративне управління

Дані напрями досить узагальнені та не відповідають на багато питань: які саме механізми впливу; в чому цей вплив проявляється; за якими критеріями цей вплив можна визначити тощо. В табл. 3.4 показано конкретизовані чинники глобалізаційного впливу за напрямками, а також характер їхньої дії на систему корпоративного управління.



Доречно зазначити, що ці індекси дуже цікаві самі собою, але не зовсім інформативні з погляду вимірювання впливу глобалізації на систему корпоративного управління, оскільки їх розробники мали на меті зовсім інші завдання. Особливо їхня неповнота і різновекторність відчутна з огляду на прийняття коректних рішень у сфері вдосконалення корпоративного управління.

По-перше, насправді міжнародна статистична база дає змогу врахувати значно більше коло чинників глобалізаційного впливу, але вони мають розглядатися саме з погляду перетворення системи управління. По-друге, сучасний підхід передбачає розгляд лише позитивних характеристик (стимуляторів) глобалізаційного впливу, залишаючи поза увагою негативні показники (дестимулятори) даного процесу. По-третє, має бути запропоновано певну технологію визначення питомого внеску обраних індикаторів у загальний показник глобалізаційного впливу.

Таблиця 3.4

### Вплив глобалізації на систему корпоративного управління

Напрями глобалізаційного впливу на корпоративне управління	Чинники (критерії) глобалізаційного впливу на корпоративне управління	Індекси, що визначають відносний вплив глобалізації на систему корпоративного управління	Характер впливу глобалізації на систему корпоративного управління
1	2	3	4
1. Технологічний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вдосконалення програмного забезпечення і технологічних засобів;</li> <li>• імпорт комунікацій і комп'ютерних послуг;</li> <li>• обсяг робіт у наукомістких галузях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Субіндекс “інформаційно-комунікаційні технології” в межах індексу економіки знань</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уведення в обіг бездокументарної форми цінних паперів;</li> <li>• здійснення угод з купівлі-продажу цінних паперів в електронній формі. Це визначає прискорення обігу цінних паперів;</li> <li>• уведення депозитаріями електронних реєстрів акціонерів;</li> <li>• підвищення рівня прозорості за допомогою електронного інформування акціонерів та оприлюднення інформації;</li> </ul>

1	2	3	4
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• створення спеціалізованих програм щодо оцінювання ризиків і доцільності вкладення у фінансові інструменти</li> </ul>
2. Інноваційний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Видатки на власні та сторонні наукові дослідження;</li> <li>• інноваційна спроможність;</li> <li>• кількість патентів, отриманих в інших країнах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Глобальний інноваційний індекс (GII);</li> <li>• індекс економіки знань;</li> <li>• субіндекс “інновації” у складі індексу конкурентоспроможності GCI</li> </ul>	Виникнення динамічних компаній; організацій, що перманентно навчаються; посилення ролі самоорганізаційних процесів. Це зумовлює децентралізацію форм організації та ускладнення системи управління
3. Інституційний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Загальні принципи корпоративного управління ОЕСР, СБ і МВФ;</li> <li>• принципи корпоративного управління ЄБРР;</li> <li>• рекомендації Міжнародної мережі з корпоративного управління (ММКУ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Субіндекс “інституційний режим” у межах індексу економіки знань;</li> <li>• субіндекси “інститути” та “людський капітал” у межах глобального інноваційного індексу (GII)</li> </ul>	Під впливом міжнародних інституцій компанії змушені дедалі більше уваги приділяти власному авторитету і статусу компанії, прозорості дій, і лише потім конкурентоспроможності; докорінним чином змінюються звичаї і традиції крупних акціонерних підприємств; постійно перетворюється організаційна культура компаній; у межах корпорацій виникають, крім вже традиційних профспілок, інші неформальні організації

1	2	3	4
4. Суспільний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демографічна динаміка;</li> <li>• обсяги та напрями міжнародних міграційних процесів;</li> <li>• міжнародні освітянські проекти;</li> <li>• міжнародне фінансування людського розвитку</li> </ul>	Індекс людського розвитку	Змінюється етика ведення бізнесу; дедалі більшою мірою проявляється соціалізація компаній і партисипативність щодо прийняття управлінських рішень; комунікаційні зв'язки утворюються не лише згідно з владною вертикаллю, але й за горизонталлю; керівництво змушене приймати рішення з огляду на людські відносини
5. Економічний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чистий приплив прямих іноземних інвестицій;</li> <li>• міжнародний рух капіталів та кредитування;</li> <li>• легкість відкриття власного бізнесу;</li> <li>• доступність одержання дозволів на здійснення певних видів діяльності</li> </ul>	Субіндекси “інфраструктура”, “рівень розвитку ринку”, “рівень розвитку бізнесу” в межах глобального інноваційного індексу (GII)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Багато компаній мають в складі акціонерів іноземних інвесторів, які автоматично через реалізацію своїх функцій привносять власні управлінські стандарти, які частково закарбовуються в статуті;</li> <li>• фінансові піднесення або спади відчутно відображаються на національних фінансових ринках і, відповідно, політиці окремих компаній;</li> <li>• виникнення ТНК ставить їх над національними кордонами, надає значно більші можливості для гнучкості та варіативності наявної системи управління</li> </ul>

Виконання поставлених завдань, подолання обмеженості наявного підходу можливі лише за умов побудови такої структури індексу глобалізаційного впливу.

Кожен із функціональних індексів ( $Y_k$ ) відображає певний напрям впливу глобалізаційних чинників на систему корпоративного управління та є досить ємним показником, отже, утворюється шляхом поєднання певної низки субіндексів ( $Y_{ki}$ ). Субіндексами виступають конкретні показники в межах того або іншого напрямку.

Оскільки такі властивості є результируючою сукупністю чинників, тобто не мають визначеного кількісного виміру, то субіндекси формуються в результаті підсумку індивідуальних індексів ( $Y_{ki}$ ), кожен з яких адекватний конкретному кількісному параметрові глобалізаційного впливу (наприклад, видатки на власні та сторонні наукові дослідження; інноваційна спроможність; кількість патентів, отриманих в інших країнах тощо). Причому індивідуальні індекси у складі функціональних індексів ( $Y_k$ ) за характером дії (позитивна або негативна) поділяються на стимулятори та дестимулятори.

Отже, в основу даної методики покладено принцип “піраміди”, тобто спочатку розраховуються індивідуальні індекси (стимулятори та дестимулятори), підсумовування яких за якісними ознаками з урахуванням їхньої питомої ваги дає змогу отримати групові (функціональні) індекси, потім обчислюється індекс глобалізаційного впливу в цілому.

Розрахунок показників-стимуляторів слід здійснювати за такою формулою:

$$Y_{ki} = \frac{Z_i - Z_{i_{\min}}}{Z_{i_{\max}} - Z_{i_{\min}}}, \quad (1)$$

де  $Y_{ki}$  – значення  $k$ -го функціонального індексу  $i$ -го субіндексу;

$Z_{i_{\max}}$  – максимальне значення  $i$ -го фактора глобалізаційного впливу;

$Z_{i_{\min}}$  – мінімальне значення  $i$ -го фактора глобалізаційного впливу;

$Z_i$  – фактичне значення  $i$ -го фактора глобалізаційного впливу.

Щодо розрахунку показників дестимуляторів доцільно використати формулу, запропоновану в рамках національного звіту України про людський розвиток [23, с. 107]:

$$Y_{ki} = \frac{Z_{i_{\max}} - Z_i}{Z_{i_{\max}} - Z_{i_{\min}}}. \quad (2)$$

За даною формулою, чим вище значення  $i$ -го фактора, тим менша величина індексу і тим менша участь індексу в загальному індексові глобалізаційного впливу. Однак за будь-якого значення  $i$ -го фактора (дестимулятора) величина індексу ( $Y_{ki}$ ) завжди має позитивний знак і додається до інших показників-стимуляторів, це збільшує загальний індекс глобалізаційного впливу. Отже, даний підхід дає змогу визначити реальну динаміку показника дестимулятора протягом певного часу, робить його порівнянним із такими ж індексами в інших країнах.

Розрахунок стимуляторів і дестимуляторів має відбуватися з урахуванням відповідних максимальних і мінімальних величин, які мають розраховуватися згідно із запропонованою у звіті ООН методикою експертного оцінювання [24, с. 21].

Визначення функціональних індексів, що характеризують певні якісні аспекти глобалізаційного впливу (напряму), на наш погляд, має здійснюватися за формулою:

$$I_k = \sum_{i=1}^m Y_{ki} W_{ki}, \quad (3)$$

де  $I_k$  – значення  $k$ -го функціонального індексу;

$W_i$  – питома вага індивідуального індексу ( $Y_{ki}$ ) у функціональному індексі ( $I_k$ );

$m$  – кількість індивідуальних індексів ( $Y_{ki}$ ) у складі  $k$ -го функціонального індексу ( $I_k$ ).

Розрахунок індексу глобалізаційного впливу:

$$Y = \sum_{k=1}^n I_k * W_k, \quad (4)$$

де  $W_k$  – питома вага функціонального індексу ( $I_k$ ) в індексі глобалізаційного впливу ( $Y$ );

$I_k$  –  $k$ -й функціональний індекс;

$n$  – кількість функціональних індексів ( $I_{ki}$ ) у складі індексу глобалізаційного впливу ( $Y$ ).

Встановлення питокої ваги на рівні індивідуальних і функціональних індексів доцільно робити відповідно до запропонованої Національним інститутом стратегічних досліджень методикою попарного порівняння інтенсивності впливу різноманітних показників на результуючу величину [24, с. 31].

Проведене дослідження дає змогу зробити такі висновки:

– рівень участі іноземного капіталу в українському корпоративному секторі упродовж 2012–2016 рр. знизився, це наочно спостерігається у вигляді перебільшення обсягів продажу акцій національних компаній над їх покупкою з боку нерезидентів, а також зниженням частки номінальної вартості цінних паперів нерезидентів. Як результат – зменшення впливу іноземного капіталу на корпоративний сектор України безпосередньо через систему управління;

– сучасна тенденція у світі – зміна конфігурацій компаній шляхом злиття і поглинань із метою укрупнення власного бізнесу, водночас посилення свого впливу у світовій економіці, а також для забезпечення податкових інверсій. Оскільки такі дії мають інтернаціональний характер, це суттєво відбивається не тільки на рівні глобалізаційних процесів, але й на рівні корпоративного управління світових ТНК;

– нині триває справжнє реформування міжнародної системи інвестиційних угод у руслі інвестиційної політики ЮНКТАД. При цьому загальна тенденція – скорочення кількості цих угод за одночасного збільшення кількості учасників і складності таких домовленостей, залучення дедалі більшої кількості країн;

– серед усіх ТНК провідну роль щодо глобалізаційного впливу на корпоративний сектор і корпоративне управління відіграють багатонаціональні цифрові компанії не тільки в Україні, але й у світі. При цьому галузі економічних систем по-різному підпорядковані такому впливові. Упродовж 2010–2015 рр. кількість високотехнологічних компаній у світі зросла вдвічі, а їхні активи збільшились на 65 %, це значно перевищує аналогічну динаміку серед звичайних промислових підприємств. Для вагомого глобалізаційного впливу багатонаціональних цифрових компаній недостатньо мати найвищі обіг і дохід, належний рівень інтеграції у світову економіку, створення цілої мережі не лише виробництв, але й центрів продажу власного продукту в усьому світі. У цьому сенсі досить інформативний індекс транснаціоналізації;

– існує така закономірність: чим більше ТНК, тим складніші відносини власності всередині компанії, а саме до 7–8 ієрархічних рівнів у структурі власності. Невизначеність, розмиття належності інвесторів до тієї або іншої країни значно ускладнили застосування норм регулювання іноземної власності, спричинили випадки судочинства між інвесторами та державою, третина з яких порушується організаціями, що належать материнській ТНК. Уряди ж країн, навпаки, намагаються створити економічні та правові важелі протидії іноземному контролю: законодавчі заборони використання підставних компаній, суворіші вимоги до розкриття інформації тощо.

### **3.3. Трансформація державного управління митною справою в Україні в умовах глобалізації**

Митні інститути – важлива складова державного управління в будь-якій країні, у тому числі в Україні. Українська митна система пройшла довгий тернистий шлях становлення, реформування й модифікації, який багато в чому залежав від політичної кон'юнктури у державі та від глобалізаційних чинників розвитку світової економіки та світогосподарських зв'язків.

На початку 1991 р. на території України функціонувало 25 із 118 митниць, які діяли в СРСР. 25 червня 1991 р. прийнято закон Української РСР “Про митну справу в Українській РСР”, згідно з яким митні органи Української РСР становлять єдину республіканську систему, яка включає Державний комітет митного контролю Української РСР і митниці Української РСР [25].

Як зазначає І. Бережнюк, після проголошення незалежності Україні лишилося 1402 км кордону, забезпеченого пунктами митного контролю й оформлення, пропускна спроможність яких була розрахована на монополію держави у зовнішньоекономічній діяльності й тотальну заборону закордонних поїздок. Крім того, 4650 км кордону з Росією, Білорусією та

Молдовою були взагалі повністю відкритими з погляду митного контролю. Проблемою того часу був і практичний брак мережі внутрішніх митниць. Тож упродовж 1992–1993 рр. кількість митних органів зросла вдвічі, а чисельність працівників у них – із 3997 до 6131 осіб, а 1993 р. – взагалі до 13 126 осіб, це майже на 215 % більше, ніж у попередньому році. Таке стрімке зростання кількості митниць, митних постів та чисельності працівників митних органів поставило під сумнів ефективність прямої управлінської вертикалі типу “центральный апарат – митниця”, тож 1994 р. у системі управління митною справою відбулися суттєві зміни: створено 8 територіальних митних управлінь, кожному з яких підпорядковувалось від 5 до 15 митниць [26, с. 69–70].

Так, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України “Про створення територіальних митних управлінь” від 8 липня 1994 р. № 465, на території України було створено такі територіальні митні управління, що об’єднували відповідні митні установи:

– Дніпровське – Запорізької, Дніпропетровської та Кіровоградської областей (м. Дніпропетровськ);

– Західне – Волинської, Львівської, Рівненської і Тернопільської областей (м. Львів);

– Карпатське – Закарпатської, Івано-Франківської та Чернівецької областей (м. Ужгород);

– Кримське – Республіки Крим (м. Сімферополь);

– Південне – Миколаївської, Одеської та Херсонської областей (м. Одеса);

– Південно-Східне – Донецької та Луганської областей (м. Донецьк);

– Східне – Сумської та Харківської областей (м. Харків);

– Центральне – об’єднувало митні установи Вінницької, Житомирської, Київської, Полтавської, Хмельницької, Черкаської та Чернігівської областей і м. Києва (м. Київ) [27].

На територіальні митні управління покладалось здійснення безпосереднього керівництва митними установами, розташованими на відповідній території, при цьому в митній системі функціонували Бориспільська і Севастопольська митниці, які не входили до складу митних установ, що підпорядковуються територіальним митним управлінням.

Система управління митними органами через територіальні митні управління мала суттєві недоліки, основним з яких була відсутність у територіальних митних управлінь права на здійснення безпосереднього митного оформлення. Тож територіальні управління фактично лише дублювали управлінські функції Державного митного комітету України у певному регіоні. Зазначені недоліки стали основною причиною реформування митного комітету в митну службу, а територіальних митних управлінь – у регіональні митниці [26, с. 71].

Із прийняттям 28 червня 1996 р. Конституції України, в якій у ч. 8 ст. 116 регламентовано, що Кабінет Міністрів України організовує і забез-

печує здійснення зовнішньоекономічної діяльності України та митної справи, змінились і підходи до формування організаційних структур управління митною справою [27]. Так, 1997 р. Державний митний комітет України було ліквідовано, а натомість створено Державну митну службу України як центральний орган виконавчої влади, який забезпечує проведення в життя державної митної політики, організовує функціонування митної системи, здійснює керівництво дорученою йому сферою управління, несе відповідальність за її стан і розвиток [28].

На відміну від Державного митного комітету, який створював, реорганізовував і ліквідовував у встановленому порядку митниці, інші митні установи, спеціалізовані організації митної системи, а також подавав Кабінету Міністрів України пропозиції про створення територіальних митних управлінь, Держмитслужба отримала значно ширші повноваження, оскільки на неї покладалося керування діяльністю органів митної служби, створення, реорганізація та ліквідація у встановленому порядку регіональних митниць, митниць, спеціалізованих митних управлінь та організацій. Тож 1997 р. було ліквідовано територіальні митні управління, а натомість створено 10 регіональних митниць і розгалужену систему митниць, які підпорядковувались регіональними митницям та безпосередньо Державній митній службі України.

Митний кодекс України від 11.07.2002 № 92-IV закріпив повноваження Держмитслужби щодо формування структури й організації діяльності митної служби України, а саме митних органів і спеціалізованих митних установ та організацій.

Управлінська вертикаль “центральний апарат – регіональна митниця – митниця” працювала до 2005 р. У 2005 р. усі митниці виведено з підпорядкування регіональних митниць і підпорядковано безпосередньо центральному апаратові Держмитслужби. Це, на думку тодішнього керівництва ДМСУ, сприяло керованості митними органами, скороченню чисельності управлінського апарату й перерозподілу вивільнених працівників на важливіші ділянки роботи, зменшенню витрат бюджетних коштів, а також покращанню якості виконання завдань, поставлених перед митною службою. На кінець 2005 р. усі 49 митниць стали митницями прямого підпорядкування, хоч у назвах Київської й Енергетичної залишилося слово “регіональна” [26, с. 72–73].

Аналіз діяльності Державної митної служби України впродовж 2000–2005 рр., а також вивчення тенденцій, які були характерні для світового товариства, поставили перед митною службою низку нових завдань, виконання яких потребувало модернізації діяльності митної служби України та реформування її структури для того, щоб відповідати світовим стандартам роботи.

За своєю суттю модернізація – це система заходів, які визначають зміст, механізми керування й особливості реалізації перетворень стратегічного характеру для забезпечення ефективного функціонування митної служби в умовах високої динаміки розвитку внутрішнього й зовнішнього середовища.



Для впровадження ефективної системи управління передбачено створити вертикальну організаційно-управлінську структуру “Державна митна служба – регіональні митниці – митниці”. За територіальним принципом було створено 5 регіональних митниць, яким центральний апарат делегує контрольні-розпорядчі функції на рівні регіону.

Повернення до структурної ланки регіональних митниць було викликано передусім прагненням прискорити реалізацію двох стратегічних напрямів: підвищити ефективність застосування митних процедур і скоротити час на їх здійснення за рахунок створення єдиних стандартів роботи для митних органів усією територією України. Принципи реалізації цих напрямів визначили, зокрема, компетенцію начальників новостворених регіональних митниць. Вони особисто відповідають за формування (в межах підпорядкованого регіону) і затвердження єдиних технологічних схем митного контролю та митного оформлення. Вони також забезпечують контроль за дотриманням єдиних стандартів усіма суб’єктами ЗЕД і посадовими особами митних органів [29].

На початку 2008 р. спостерігався новий виток реформування структури митної системи, а саме: повернення механізму управління за схемою “центральний апарат ДМСУ – митний орган”. Проведення цієї реформи знову мало на меті спрощення й оптимізацію структури митної системи, результатом чого стало повернення від трьох рівнів організаційної структури управління до дворівневої системи.

У 2010 р. Державна митна служба України схвалила Концепцію реформування діяльності митної служби України “Обличчям до людей”. Було прийнято рішення розпочати глибоке, докорінне реформування митної системи на основі проведеного аналізу та консультації з бізнесом, в результаті чого підготовлено 60 ключових заходів, першим з яких була **оптимізація й удосконалення структури митних органів**. Найвагомішими результатами вжиття цих заходів стало остаточне скорочення кількості митних органів до одного на область і делегування начальникам митних постів повноважень щодо прийняття рішень із питань митного контролю та митного оформлення товарів і транспортних засобів.

Отже, 2011 р. в Україні функціонувала дворівнева організаційна структура управління митною справою: “Державна митна служба України – митниці”, а кількість митниць стала збігатися з кількістю адміністративно-територіальних одиниць держави.

Наприкінці 2012 р. у структурі центральних органів виконавчої влади України з’явилося нове міністерство – Міністерство доходів і зборів України – шляхом реорганізації Державної митної служби України та Державної податкової служби України в єдиний орган державного управління.

2013 р. став періодом становлення Міністерства доходів і зборів України. Інтеграція податкової та митної служб в єдине відомство була проведена в рекордні строки – 6 місяців, водночас, наприклад, у Канаді та Великобританії на це було затрачено цілих 3 роки. До створення Міністерства загальна гранична чисельність працівників Державної податкової та Державної митної служб становила 71,2 тис. осіб. Після створення Міндоходів

гранична чисельність працівників відомства та його територіальних органів – 65,4 тис. осіб. Отже, проведено скорочення загальної чисельності працівників двох відомств на 8,2 % (5,8 тис. штатних одиниць), яке вдалося досягти за рахунок оптимізації організаційної структури новоствореного відомства, об'єднання підрозділів, функції яких дублювалися.

Структура Міндоходів була побудована з урахуванням об'єднання двох служб і покладання функції з адміністрування єдиного соціального внеску. В кожному регіоні утворено як юридичні особи публічного права головні управління та митниці Міндоходів, а також державні податкові інспекції ГУ Міндоходів. У процесі перебудови кількість податкових інспекцій скоротили на 37 одиниць, або на 10 %. Це призвело до зменшення витрат на утримання, створення ефективної системи обслуговування, впровадження стандартизованих та прозорих форм і методів обслуговування платників податків, забезпечення умов для партнерських взаємовідносин із платниками податків.

На рис. 3.9 подано нову організаційну структуру Міністерства доходів і зборів України. Бачимо, що в структурі новоствореного міністерства за реалізацію питань митної справи відповідав заступник і ще низка департаментів. Зі створенням Міністерства доходів і зборів у системі управління митною справою не відбулося ніяких змін (система залишилась дворівневою), управління ж податковими органами здійснювалось на трьох рівнях (рис. 3.10).

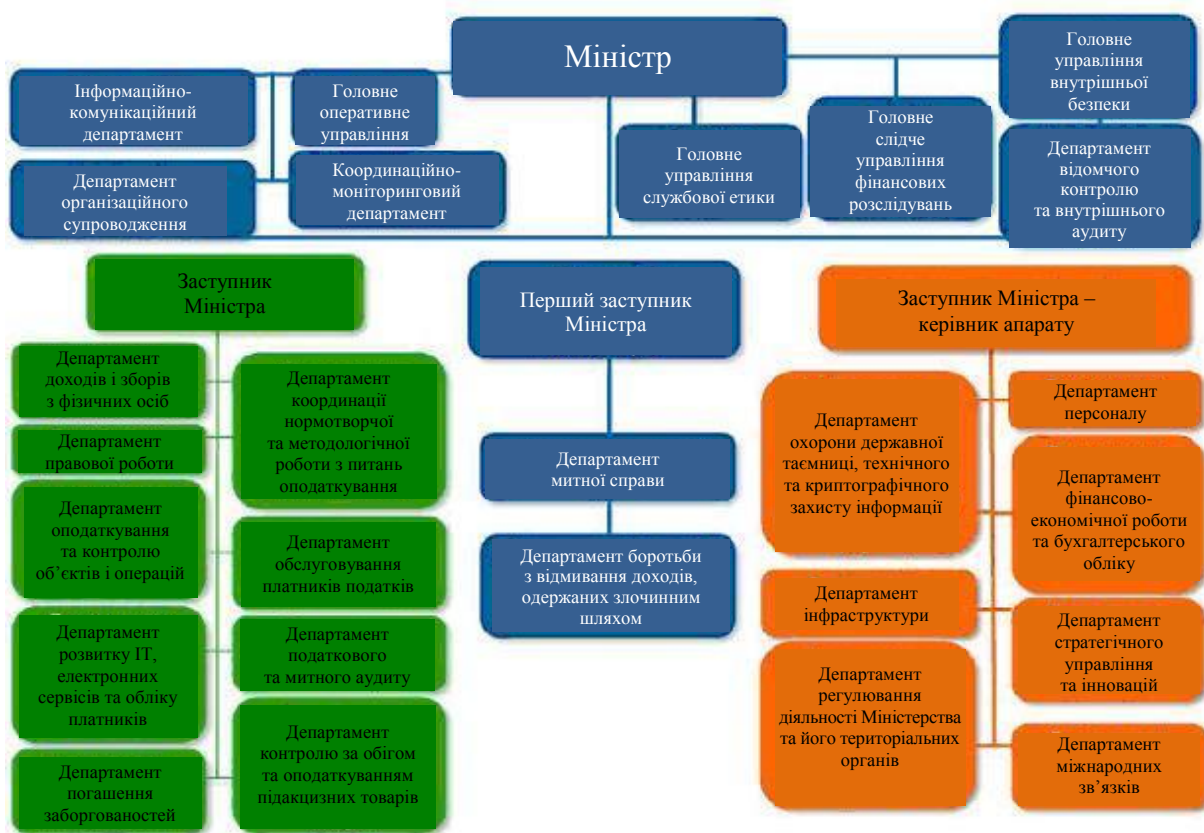


Рис. 3.9. Організаційна структура управління Міністерства доходів і зборів України упродовж 2013–2014 рр.

Система митниць Міндоходів відповідала адміністративно-територіальному поділу держави – в кожній області України, в Автономній Республіці Крим, містах Києві та Севастополі функціонувало по одній митниці. Для забезпечення здійснення митного контролю та митного оформлення товарів і транспортних засобів, що переміщуються через держкордон України, у квітні 2013 р. наказом Міндоходів до структури українських митниць увійшло 208 відокремлених структурних підрозділів – митних постів.

Під час формування організаційної структури управління та штатного розпису Державної фіскальної служби було оптимізовано чисельність структурних підрозділів. У жовтні 2015 р. відбулось об'єднання на рівні всіх головних управлінь ДФС функцій підрозділів, задіяних у сфері контрольно-перевірної роботи, це дало змогу скоротити чисельність територіальних органів ДФС на 1280 шт. одиниць.

Із метою виконання вимог Постанови Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. № 840 “Про внесення змін у додаток до Постанови Кабінету Міністрів України від 5 квітня 2014 р. № 85”, якою встановлено граничну чисельність працівників апарату ДФС у кількості 1530 шт. од. і територіальних органів ДФС – 39 648 шт. од. з урахуванням скорочення на 30 %, ДФС розроблено й затверджено План заходів зі скорочення штатної чисельності працівників Державної фіскальної служби України (наказ ДФС від 02.11.2015 р. № 834). В оновленій організаційній структурі ДФС скорочено кількість самостійних структурних підрозділів з 28 до 23, а чисельність працівників апарату ДФС становила 30 %. Чисельність працівників територіальних органів ДФС у 2015 р. скорочено на 13 328 шт. од.



Рис. 3.10. Система управління митними та податковими органами в системі Міністерства доходів і зборів України упродовж 2013–2014 рр.

Нині територіальними органами ДФС є:

- 25 головних управлінь ДФС в областях та м. Києві;
- Міжрегіональне головне управління ДФС – Центральний офіс з обслуговування великих платників (далі – Центральний офіс);

- 26 митниць;
- 318 податкових інспекцій;
- 3 спеціалізовані департаменти й органи.

Ліквідація Міндоходів України та створення Державної фіскальної служби України також вплинули не тільки на штатну чисельність персоналу, але й на функціональні завдання, що покладаються на ці органи (табл. 3.5) [30, с. 145].

Таблиця 3.5

**Порівняльна характеристика кількості завдань і персоналу  
Держмитслужби України, Міндоходів України  
та Державної фіскальної служби України**

Показник	Державна митна служба України	Державна податкова служба України	Міністерство доходів і зборів України	Державна фіскальна служба України	
	Рік				
	2011–2012	2011–2012	2013–2014	2015	2016
Кількість завдань, од.	25	57	73	92	98
Гранична чисельність центрального апарату, осіб	327	1460	2440	2186	1530
% державних службовців	100,00	10,14	100,00	100,00	100,00
Гранична чисельність територіальних органів, осіб	15 095	54 366	62 956	56 640	39 648
% державних службовців	92,04	6,51	100,00	100,00	100,00

Дані табл. 3.5 засвідчують наявність певних диспропорцій під час формування нових інститутів державної влади. Так, під час реорганізації Держмитслужби України та Державної податкової служби України у Міністерство доходів і зборів України кількість завдань, покладених на нове міністерство суттєво не змінилася, проте кількість персоналу центрального апарату значно зросла (на 36,5 %) на фоні скорочення загальної кількості працівників територіальних органів (9,4 %). Перетворення Міндоходів України на Державну фіскальну службу України супроводжувалося збільшенням кількості головних завдань, що покладаються на новостворений орган, з одночасним скороченням чисельності на 10 % як центрального апарату, так і територіальних органів. Крім того, наприкінці 2015 р. уряд прийняв рішення про скорочення чисельності персоналу Державної фіскальної служби України ще на 30 %, у зв'язку з цим гранична чисельність центрального апарату зменшилась до 1530 осіб, а територіальних органів – до

39 648 осіб. При цьому слід зазначити, що кількість завдань збільшилася з 92 до 98 [30, с. 145].

Якщо детальніше проаналізувати покладені на ДФС України завдання, то виявиться, що більшість із них прямо чи опосередковано пов'язані зі здійсненням державного нагляду (контролю), що не відповідає встановленим в Україні принципам побудови органів державної влади. Так, відповідно до положень ст. 17 Закону України “Про центральні органи виконавчої влади”, центральний орган виконавчої влади утворюється як служба, якщо більшість його повноважень становлять функції з надання адміністративних послуг [31].

Якщо ж центральний орган виконавчої влади виконує переважно контролюючо-наглядові функції за дотриманням законодавства, то цей орган утворюється як інспекція. Отже, існує певна невідповідність між назвою державного органу та його функціональними повноваженнями, яку слід усунути в майбутньому або шляхом зміни назви, або шляхом перегляду повноважень у бік зменшення контролюючо-наглядових функцій і збільшення функцій із надання адміністративних послуг.

Процеси реорганізації відображаються в управлінні митною справою на державному рівні. Так, якщо у складі центрального апарату Міндоходів України питаннями митної справи прямо чи опосередковано займалося в цілому 524 особи (більше, ніж центральний апарат Державної митної служби України до реорганізації), то у складі ДФС України – всього лише 153 особи. Якщо у складі Міндоходів України функціонував спеціалізований департамент митної справи, що складався із 5 управлінь і 38 відділів, чисельність яких налічувала 347 осіб, а також окремими напрямками митної справи займалося 23 відділи у складі інших департаментів та 4 окремі управління, то у складі ДФСУ нині функціонує всього лише 3 департаменти (департамент організації митного контролю й оформлення; департамент митного адміністрування; департамент протидії митним правопорушенням), що займаються питаннями митної справи.

Зазначимо, на початковому етапі функціонування ДФС України керівник цього відомства мав заступника – відповідального за здійснення державної митної справи, проте у 2015 р. закріплення сфер відповідальності між заступниками голови ДФС України було скасовано. Це призвело до ситуації, за якої у структурі ДФС України майже повністю немає координації дій між підрозділами, що забезпечують здійснення митної справи. З погляду управління даний підхід малоефективний, а з погляду важливості митної справи в процесах функціонування держави – недопустимий.

У результаті проведених інституційних змін питаннями забезпечення здійснення митної справи у рамках ДФС України займається лише 10 % персоналу, що, на наш погляд, абсолютно недостатньо, внаслідок чого поза увагою залишаються багато аспектів здійснення митної справи, вирішення яких має відбуватись на державному рівні.

Якщо брати за основу традиційне визначення митної справи, викладене у Митному кодексі України, який трактує останню як установлення порядку й умов переміщення товарів через митний кордон України, їх митний конт-

роль і митне оформлення, застосування механізмів тарифного й нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, справляння митних платежів, ведення митної статистики, обмін митною інформацією, ведення Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності, здійснення відповідно до закону державного контролю нехарчової продукції у разі її ввезення на митну територію України, запобігання та протидію контрабанді, боротьбу з порушеннями митних правил, організацію і забезпечення діяльності органів доходів і зборів та інші заходи, спрямовані на реалізацію державної політики у сфері державної митної справи [32], то бачимо, що більшості аспектів здійснення митної справи приділяється недостатньо уваги на загальнодержавному рівні управління з боку ДФС України. Дане твердження засвідчує і той факт, що серед 98 завдань, що покладаються на ДФС України, 35 (понад третину) прямо чи опосередковано стосуються митної сфери [33], тоді як забезпеченням питань здійснення митної справи займається лише 10 % від загальної кількості апарату ДФС України.

Іншою проблемою, що виникла в результаті реорганізації органів, які забезпечують здійснення державної митної справи, є певна неузгодженість законодавчих норм через неможливість оперативного внесення змін до законодавчих актів, адже існують певні процедури законодавчої діяльності. Так, у ч. 1 п. 9 ст. 92 Конституції України зазначено, що засади митної справи визначаються виключно законами України [34]. На виконання цієї норми Конституції Верховною Радою України було прийнято чергову редакцію Митного кодексу України, який визначає засади державної митної справи, зокрема правовий статус органів доходів і зборів, митну територію та митний кордон України, процедури митного контролю й митного оформлення товарів, що переміщуються через митний кордон України, митні режими та умови їх застосування, заборони і/або обмеження щодо ввезення в Україну, вивезення з України та переміщення через територію України транзитом окремих видів товарів, умови й порядок справляння митних платежів, митні пільги [32]. Зокрема, ч. 4 ст. 7 Митного кодексу України визначено, що безпосереднє керівництво здійсненням державної митної справи покладається на центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну податкову і митну політику [32].

Нині, як засвідчує аналіз чинних нормативно-правових актів, таким органом є Міністерство фінансів України, але аж ніяк не Державна фіскальна служба України. Дане твердження базується на вивченні статусу таких центральних органів виконавчої влади, як Міністерство доходів і зборів України, Міністерство фінансів України та Державна фіскальна служба України (табл. 3.6), виходячи з того, що саме Міністерство фінансів України є тим державним органом, що забезпечує формування та реалізацію єдиної державної податкової, митної політики, тоді як на Державну фіскальну службу України покладається тільки завдання із реалізації державної податкової політики та державної політики у сфері державної митної справи.

Аналогічний підхід викладено у звіті Рахункової палати України, де зазначається, що з метою правильного й однозначного застосування норм Податкового та Митного кодексів їхній зміст у частині посилання на конт-

рольні органи (центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну податкову і митну політику, його територіальні органи, органи доходів і зборів) потребує відповідного правового врегулювання [37]. Використання у формулюванні статусу Державної фіскальної служби України словосполучення “політика у сфері державної митної справи” є, на наш погляд, невиправданим і дещо дивним, оскільки поняття “державна митна політика” широко використовується як у науковій, так і в законодавчій практиці, зокрема в поточній редакції Митного кодексу України митна політика визначається як складова частина державної економічної політики та є системою принципів і напрямів діяльності держави у сфері захисту митних інтересів та забезпечення митної безпеки України, регулювання зовнішньої торгівлі, захисту внутрішнього ринку, розвитку економіки України та її інтеграції до світової економіки [32].

Таблиця 3.6

### Порівняльний аналіз статусу Міністерства доходів і зборів України, Міністерства фінансів України та Державної фіскальної служби України

Митний кодекс України [32]	Положення про Міністерство доходів і зборів України [35]	Положення про Міністерство фінансів України [36]	Положення про Державну фіскальну службу України [33]
Безпосереднє керівництво здійсненням державної митної справи покладається на центральний орган виконавчої влади, <i>що забезпечує формування та реалізує державну податкову і митну політику</i> *	Міндоходів України є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади з питань: <i>забезпечення формування єдиної державної податкової, державної митної політики</i> * в частині адміністрування податків і зборів, митних платежів <i>та реалізації єдиної державної податкової, державної митної політики</i> *	Мінфін – головний орган у системі центральних органів виконавчої влади, що ... <i>забезпечує формування та реалізацію єдиної державної податкової, митної політики</i> *...	Державна фіскальна служба України (ДФС) є центральним органом виконавчої влади..., <i>який реалізує державну податкову політику, державну політику у сфері державної митної справи</i> *

\* Виділено автором.

Важливість узгодження норм Митного кодексу України та інших нормативно-правових актів визначається не стільки в застосуванні єдиних формулювань, скільки в потребі побудови чіткої системи управління митною справою. Так, відповідно до ст. 543 Митного кодексу України, безпосереднє здійснення митної справи покладається на органи доходів і зборів, серед яких законодавець виділяє митниці та митні пости, а центральний орган

виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну податкову і митну політику, спрямовує, координує та контролює діяльність митниць [32]. Отже, ефективність здійснення митної справи безпосередньо залежатиме від ефективності управління власне митною справою з боку держави та чіткості побудови такої системи управління.

Особливої актуальності дане питання набуває в контексті отримання траншів від МВФ і потреби подальшого виконання окремих пропозицій щодо спрощення адміністрування податків і зборів, а також побудови керованішої системи управління в Державній фіскальній службі України на основі використання лінійної схеми управління. Наприкінці 2015 р. робоча група розробила технічний звіт з реформування Державної фіскальної служби України, в якому передбачено низку змін, зокрема і тих, що стосуються організаційної структури ДФС України та її територіальних органів. На думку фахівців МВФ, наявна структура центрального апарату ДФС України – забюрократизована і така, що не відповідає сучасним потребам. Сучасна мережа територіальних органів ДФС України, що налічує в цілому 371 юридичну особу, також надто громіздка, тому пропонується об'єднати податкові та митні органи, створивши об'єднані податкові та митні регіональні офіси, що забезпечить чіткіший контроль за цими органами з боку центрального апарату ДФС України [38, с. 16–17] (рис. 3.11).

Стратегічні завдання:

- розробка й упровадження стратегії діяльності митної служби, яка забезпечує здійснення призначення та основних завдань організації найефективнішим і дієвим способом;

- створення раціональної організаційної структури, здатної ефективно реалізовувати й відстежувати стратегічну політику як на керівному, так і на оперативному рівнях;

- створення механізмів для підтримки управління.

Одним із пріоритетних і першочергових завдань у межах реалізації зазначеного напрямку є оптимізація структури митних органів шляхом реорганізації та створення митниці як однієї юридичної особи.

Реалізація цього завдання буде втілена шляхом розроблення нормативно-правових актів, необхідних для:

- забезпечення функціонування митниці як однієї юридичної особи;
- чіткого розподілу й координації функцій та обов'язків центрального офісу й регіональних підрозділів митниці;

- орієнтації діяльності митниці на захист митних інтересів України;

- забезпечення безпеки українського суспільства та створення сприятливих умов для міжнародної торгівлі відповідно до національної стратегії та міжнародних стандартів;

- ідентифікації та вирішення можливих проблемних питань (суд, протоколи про ПМП, внутрішній аудит митниці, статус, функції та повноваження представництв митниці).

Результатом реалізації даного напрямку має стати створення функціонально самостійної інституційної вертикалі з реалізації державної митної справи, що охоплюватиме центральний і територіальні рівні.



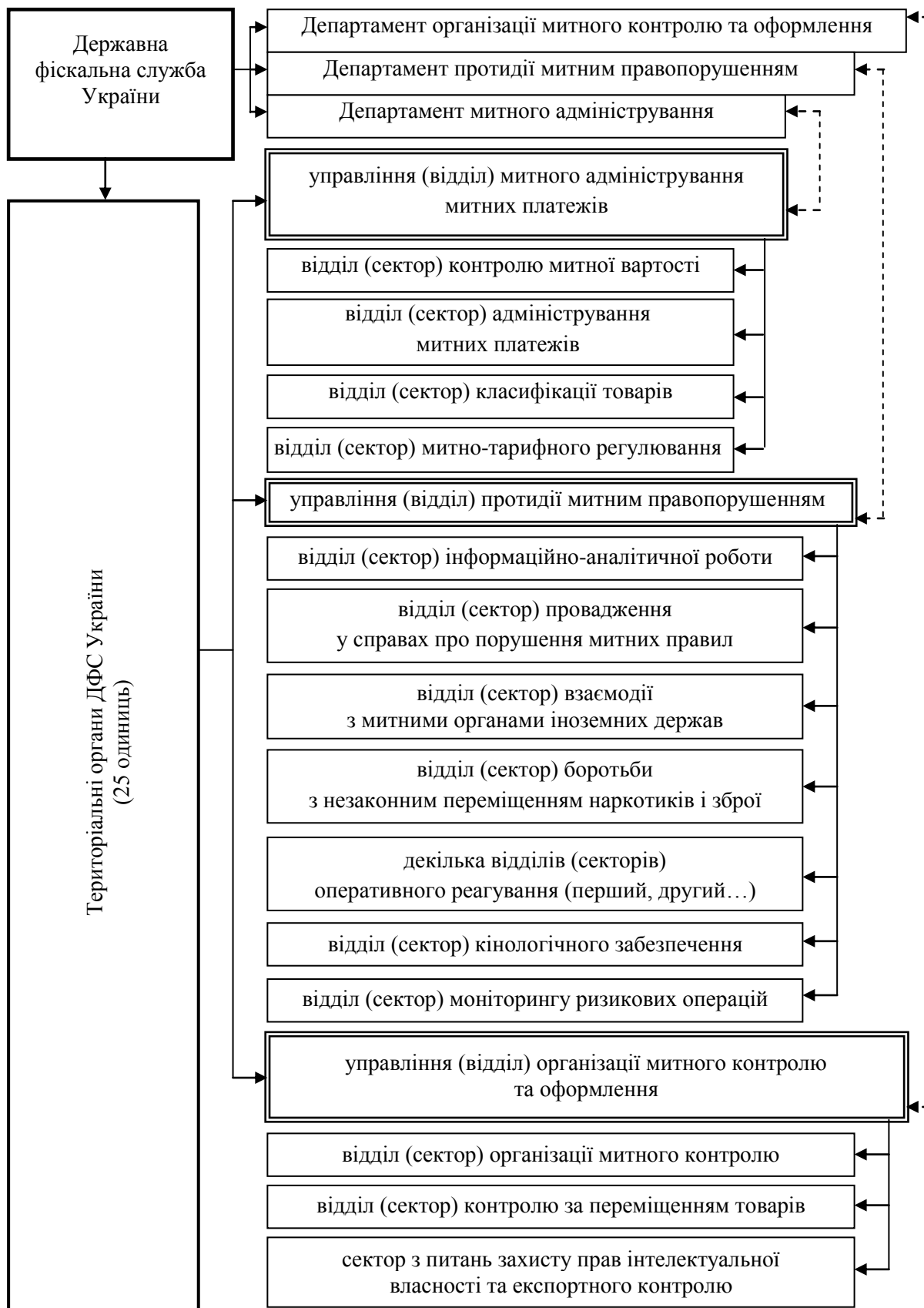


Рис. 3.11. Пропонована схема управління державною митною справою в структурі ДФС України

На рис. 3.12 наведено порівняльну характеристику наявної та пропонуваної системи управління митною справою.

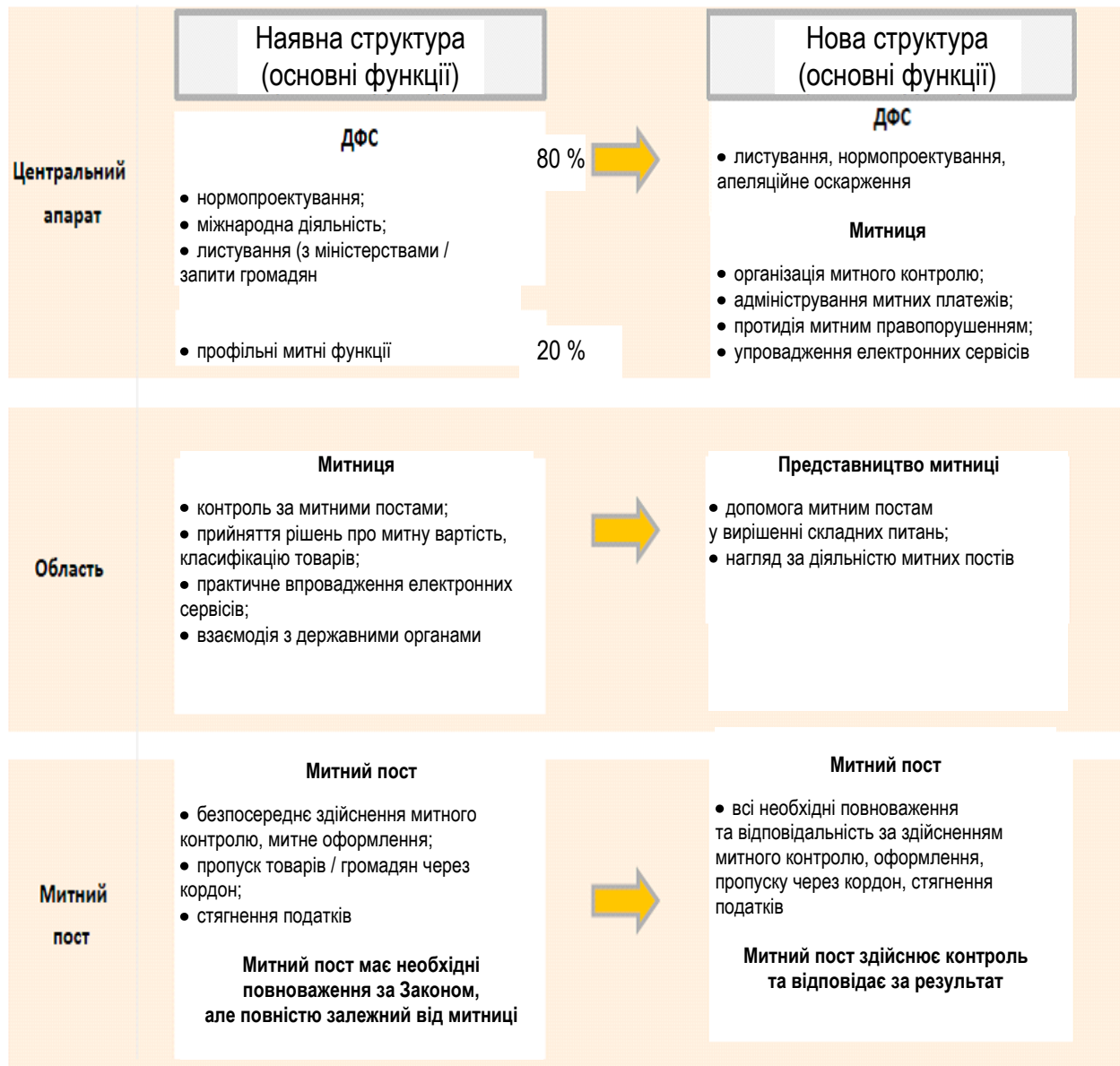
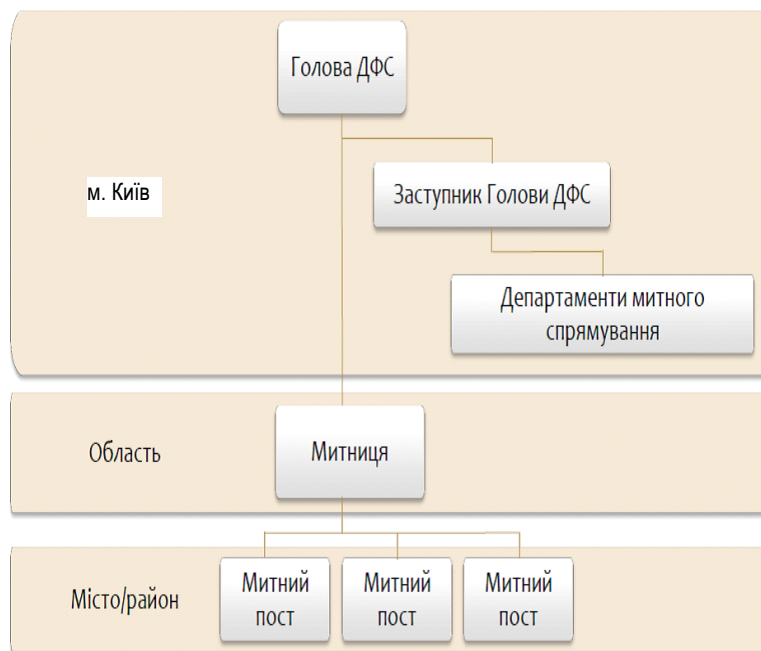


Рис. 3.12. Порівняльна характеристика наявної та пропонуваної систем управління митною справою

Перевагами централізації митної вертикалі можуть стати:

- мінімізація впливу на митну систему з боку правоохоронних органів;
- кадрові призначення самостійно керівником митниці без погодження з органами місцевого самоврядування;
- централізація функцій (ліквідація керівників митниць в областях, надання керівникам митних постів повних функцій щодо митного оформлення);
- скорочення адміністративного та збільшення оперативного персоналу митниці.



Порівняльну характеристику наявної та нової організаційної структури управління митними органами наведено на рис. 3.13.

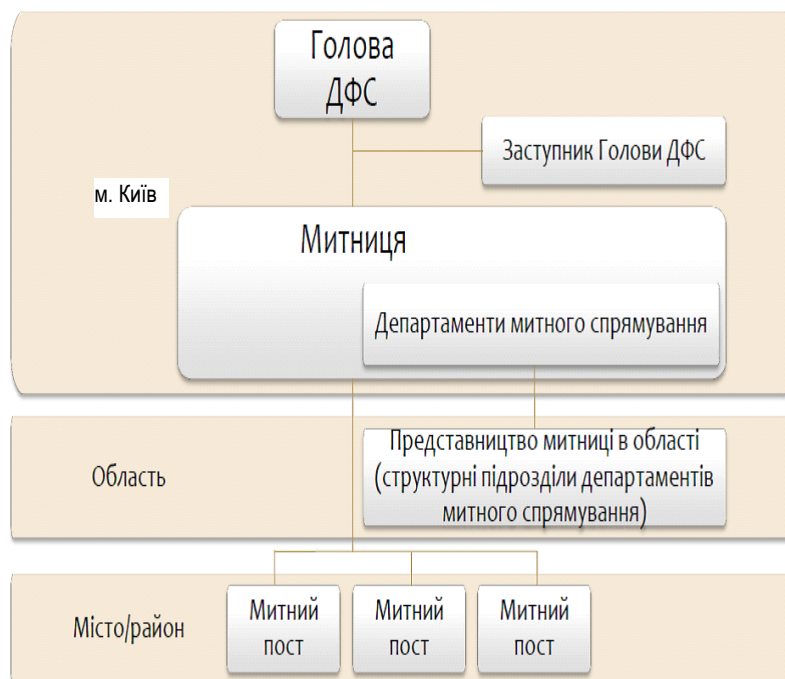


Рис. 3.13. Порівняльна характеристика наявної та нової організаційної структури управління митними органами

Отже, бачимо, що починаючи з 2018 р. буде побудовано абсолютно нову систему управління митними органами України, в основі якої лежить ідея створення однієї митниці із розгалуженою системою представництв і митних постів, що потребуватиме подальших розробок у сфері формування ефективної організаційної структури управління новоствореного органу.

Питання державного управління митною справою в Україні надзвичайно актуальне і має низку недоліків і прогалин, що полягають у потребі точного визначення центрального органу виконавчої влади, який відповідатиме за забезпечення здійснення митної справи, шляхом внесення змін до нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України. Крім того, реформування організаційної структури ДФС України, яке передбачає об'єднання головних управлінь в областях і митниць, не має призвести до розбалансування цілісного підходу до управління митною справою через брак координуючих інституційних структур, відповідальних за забезпечення здійснення митної справи.

### **3.4. Шляхи активізації інноваційної діяльності в Україні та формування ефективного менеджменту**

В основі інноваційного розвитку лежить формування інституційного середовища й інфраструктури, яка включає мережу бізнес-інкубаторів, індустріальних, техно-наукових парків, яка сприяла б технічному розвитку та модернізації економіки. Створення мережі інфраструктури інноваційного розвитку передбачає формування системи державної підтримки підприємств, які здійснюють інноваційну діяльність.

В Україні розпочався перший етап реформ щодо модернізації економіки країни. На першому етапі було переглянуто систему законодавства країни щодо формування мережі індустріальних парків, планується спростити регулівні процедури, які пов'язані із передачею землі в оренду та суборенду; встановити прозорі критерії для отримання державної підтримки; ввести додаткові стимули або відтворити дію наявних; забезпечити права резидентів індустріальних парків на безперешкодний доступ до інформації щодо наявних потужностей (електро-, тепло-, водопотужностей тощо) в ресурсних монополістів; запровадити обов'язкову систему публічного оприлюднення інформації про індустріальні парки.

Однією із проблем зовнішньоекономічної діяльності України є те, що це досі сировинна база й імпортозалежна, незважаючи на значний ресурсний потенціал і наявні можливості. Модернізація економіки країни залишається гостропроблемним питанням для країни через брак системи реформ у цьому напрямі. Реформи мають передусім стосуватися засад інноваційної політики в напрямі створення стимулів до розвитку наукового потенціалу, який відповідав би викликам сучасної економіки; інфраструктури інноваційної діяльності; привабливих умов для інвесторів; чіткої системи контролю за державною підтримкою, засад для розвитку інноваційної культури в країні.

Зміну інноваційної політики насамперед слід розпочати з визначення пріоритетних напрямів інноваційної політики. Це створить максимально сприятливі умови для модернізації промисловості.

Серед причин браку інноваційного розвитку є складні умови ведення бізнесу в Україні. За різними світовими рейтингами Україна займає невисокі місця щодо умов ведення бізнесу. Найпроблемніші складники: податкова система, введення міжнародної торгівлі, реєстрація майна, відкриття та закриття бізнесу на території України.

Згідно із Законом України “Про інноваційну діяльність” від 04.07.2002 р. № 40-IV, державну підтримку отримують суб’єкти господарювання всіх форм власності, що реалізують в Україні інноваційні проекти, і підприємства всіх форм власності, які мають статус інноваційних. Визначення поняття інноваційна політика в цьому законопроекті немає, але описано мету і принципи інноваційної політики [39].

Основна мета державної інноваційної політики – створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу України, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енергота ресурсощадних технологій, виробництва й реалізації нових видів конкурентоздатної продукції.

До основних принципів державної інноваційної політики належать: орієнтація на інноваційний шлях розвитку економіки України; визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку; формування нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності; створення умов для збереження, розвитку та використання вітчизняного науково-технічного й інноваційного потенціалу; забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери в розвитку інноваційної діяльності; ефективне використання ринкових механізмів для сприяння інноваційній діяльності, підтримка підприємництва в науково-виробничій сфері; вживання заходів на підтримку міжнародної науково-технологічної кооперації, трансферу технологій, захисту вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та її просування на зовнішній ринок; фінансова підтримка, провадження сприятливої кредитної, податкової та митної політики у сфері інноваційної діяльності; сприяння розвитку інноваційної інфраструктури; інформаційне забезпечення суб’єктів інноваційної діяльності; підготовка кадрів у сфері інноваційної діяльності [39].

Зважаючи на вищезазначену мету інноваційної політики, існує орієнтованість інноваційної політики, яка виникає залежно від наявних умов і поставлених завдань. Виокремлюємо чотири такі напрями: інноваційна політика “технологічного поштовху”, інноваційна політика “ринкової орієнтації” (ґрунтується на тому, що держава за даної політики відіграє другорядну роль, головний учасник – безпосередньо суб’єкти господарської діяльності, які здійснюють інноваційну діяльність із власної ініціативи); інноваційна політика “соціальної орієнтації” націлена на залучення громадськості як рушійної сили інноваційного розвитку; інноваційна політика, що націлена на зміни економічної структури господарського механізму.

Універсальною інноваційною політикою є комбінація зазначених політик із пріоритетним розподілом галузей впровадження. Проте в сучасних умовах економічних реформ слід активізувати діяльність громадськості, створити умови формування неурядових організацій і спілок, які будуть безпосередньо зацікавлені в модернізації економіки та виступатимуть ініціаторами інноваційного розвитку, вноситимуть пропозиції щодо змін в інституційному середовищі інноваційної політики. Зазначимо, що порівняно з європейськими українські мережі інновацій інфраструктури підтримки бізнесу мають досить низький рівень взаємодії не тільки в мережах, але й між ними. Українські складові інфраструктури підтримки бізнесу та інновацій не об'єднуються в мережі, оскільки вони здебільшого про них навіть не знають.

Фінансування науки за залишковим принципом, брак стимулів до інноваційної діяльності та державної підтримки високотехнологічних підприємств, недосконале законодавство, тотальна корумпованість державних чиновників призвели до вкрай негативних структурних змін в економіці, а саме зростання частки сировинних, низькотехнологічних виробництв і занепаду високотехнологічних.

Однією з формул розвитку інновацій на перших стадіях є створення наукових парків при університетах країни. При цьому в ст. 65 Закону України “Про вищу освіту” зазначається, що “основною метою наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності є здобуття нових наукових знань шляхом проведення наукових досліджень і розробок та їх спрямування на створення і впровадження нових конкурентоспроможних технологій, видів техніки, матеріалів тощо для забезпечення інноваційного розвитку суспільства, підготовки фахівців інноваційного типу” [40].

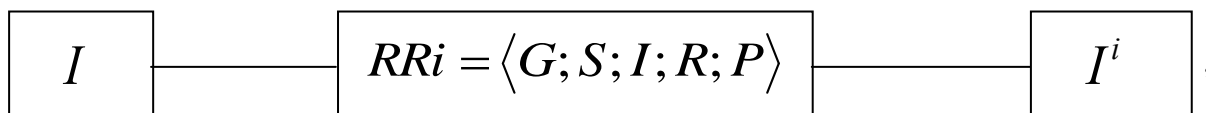
Проте адміністрація науково-дослідних установ та університетів не має вагомих стимулів для активізації своєї наукової діяльності в межах наукових парків і розраховує на стару договірну форму виконання робіт для замовників, яких стає із часом дедалі менше. Альтернативною формою договірного виду виконання робіт є формування наукових парків у вишах, в яких здійснювалися “start-ups”. Регіональних інноваційних систем, в яких би формувались ідеї та відповідний попит, у країні не сформовано. Причиною цього є законодавчі колізії, брак дієвої державної підтримки, застарілий механізм науково-дослідної діяльності, який не передбачає вироблення конкурентоздатних ідей і самостійний пошук інвесторів.

Слід зазначити, що система управління інноваційною політикою в Україні має нескоординований характер, немає жодного органу управління, який відповідав би за інноваційну політику як єдиний представник, система охоплює велику кількість різних міністерств, агентств і комітетів. Міністерство освіти і науки відповідає за розробку та реалізацію державної політики в науковій, технологічній та інноваційній сферах, реалізація інноваційної політики належить і до завдань Міністерства економічного розвитку і торгівлі. Національна академія наук, галузеві міністерства формують власні інноваційні політики, створюють засоби реалізації, мають сис-

тему науково-дослідних інститутів, джерела фінансування (власний бюджет), матеріальну базу й трудові ресурси. Необхідно скоординувати діяльність органів, які реалізують інноваційну політику в єдиній стратегії, де кожне міністерство, комітети, інститут відповідає за етапи модернізації економіки, реалізацію інноваційної політики та закріплення їхніх функцій законодавчою нормою. Для цього доцільно Міністерство економічного розвитку й торгівлі визначити координуючим органом і закріпити це законодавчою нормою. В Законі України “Про інноваційну діяльність” слід визначити окремим розділом роль і функції міністерства щодо координації діяльності органів влади з реалізації інноваційної політики.

Для формування інноваційної політики, яка задовольняла б сучасні вимоги економіки, доцільно використовувати запропоновану В. Ляшенко схему регуляторного режиму: “інтерес – режим – інтерес” [41].

У конкретизованому стані вона виглядає так:



де  $RRi$  – регулівний режим для інноваційної політики, як система;

$G$  – множина цілей, які декларуються досягти під час введення цього режиму;

$S$  – множина суб’єктів, на які поширюється дія цього режиму;

$I$  – множина норм, правил, обмежень та умов (необхідних і достатніх) для досягнення цілей, що декларуються, тому що саме правила визначають характер “гри”, встановлюють засіб взаємозв’язку між суб’єктами та впроваджують обмеження на використання ресурсів і стратегій у боротьбі за досягнення економічних цілей чи затвердження економічної влади на ринку;

$R$  – множина ресурсів, які задіяні в процесі реалізації інноваційного режиму;

$P$  – множина політик чи стратегій, які спрямовані на досягнення та реалізацію об’єктивних цілей.

Отже, за допомогою регулівного інноваційного режиму можна забезпечити інтерес інноваційного розвитку країни, сформувавши відповідну систему стимулів та обмежень. Зміна кожної зі складових регулівного режиму сприятиме коливанню величини “задоволеного інтересу”.

В Україні наявна проблема розриву національних інноваційних програм із регіональними. Це пояснюється різноманітністю інноваційних потенціалів кожного регіону та країни. Для усунення даних перешкод слід визначити пріоритетні цілі не тільки для національних, але й для регіональних програм. У більшості країн ЄС, що розпочали свої реформи двадцять років тому, підтверджується те, що перехід від регіональної до централізованої політики інноваційного розвитку – складний процес, і регіонам важко перелаштувати свою інноваційну політику за національними

програмами. Після двадцяти років реформ регіональні програми ЄС відстають від національних. На цей факт слід зважати під час формування інноваційної політики в Україні у процесі модернізації економіки України. В країнах ЄС немає рішень щодо можливості збалансування інтересів регіонів в єдиній програмі, хоча існують компромісні рішення між відносними перевагами багаторегіональних програм (добре фінансованих, відсутність дублювання) та регіональними програмами, які адаптовані до вирішення регіональних питань інноваційного розвитку й зважають на специфіку регіонального розвитку [42]. Тобто в ЄС досі не відпрацьовано єдиного підходу до координації регіональних програм в єдиній державній програмі.

В Україні регіональна інноваційна політика залежить від стану та діяльності її промисловості. В період модернізації економіки стан розвитку регіональної інноваційної політики можна схарактеризувати початковим. Слід зазначити, що уряд України доклав багато зусиль для визначення конкретних цілей і започаткування певних проектів, зроблено кроки для розвитку інноваційної інфраструктури. Однак інфраструктура не відповідає вимогам інвесторів, бракує потрібних комунікацій, місцезнаходження індустріальних парків незручне для інвесторів (віддаленість від ринку збуту, транспортних шляхів, кордону, брак кваліфікованої робочої сили), немає інформації щодо наявності та стану розвитку інфраструктури. Розвиток регіональної інноваційної політики відрізняється в кожному регіоні, у західних регіонах і центрі більше уваги приділяють створенню наукових парків, умов їх роботи; на сході – формувалась мережа індустріальних парків, були спроби до формування вільних економічних зон промислового типу. Багато регіонів мають труднощі із залученням інвесторів та обранням траєкторії інноваційного розвитку. Цей факт слід урахувувати під час формування національної інноваційної політики в умовах модернізації економіки.

Національні та регіональні програми ЄС націлені на створення інноваційних компаній при науково-дослідних установах, університетах, формування бізнесу у сфері інновацій, ефективну маркетингову політику просування зразків, пошук інвесторів. Місія та цілі даної програми залежать від національної стратегії та амбіцій вищого керівництва. Основні цілі програми можуть бути економічними (розвиток окремих галузей), соціальними (створення робочих місць, охорона здоров'я, безпека). Мета регіональних інноваційних програм ЄС – децентралізація інноваційної політики, спочатку визначаються цілі національної економіки, а потім формуються регіональні програми залежно від ролі регіону та його потреб, промислового потенціалу. Національні кластерні програми широко застосовуються в країнах ЄС. Європейська кластерна обсерваторія визначила 69 національних кластерних програм у 31 країні, що досліджувались. У більшості країн є одна чи дві програми, які фінансує держава.

Інноваційна політика країн світу націлена на підтримку розвитку мережі бізнес-інкубаторів, наукових і технологічних парків. Перші бізнес-інкубатори було створено у США, Великій Британії та Франції у 1960-х рр.,



зараз вони існують у більшості промислово розвинених країн. Наукові й технологічні парки забезпечують сприятливе середовище для таких підприємств, вони надають дешеві приміщення, в яких є потрібне виробниче обладнання. Наукові й технологічні парки створюють систему доступу до послуг, які необхідні інноваційним компаніям.

В Європі існує понад 900 бізнес-інкубаторів, де щороку формуються тисячі нових компаній. Бізнес-інкубатори створюються за підтримки місцевих органів влади та за рахунок спонсорських внесків. Упродовж двох останніх десятиліть кластерні ініціативи виникли у всіх ринкових економіках, вони сформувались в ефективну модель організації інноваційної діяльності.

В Україні сформувалось інституційне середовище регулювання інноваційної діяльності, в якому немає будь-якої державної фінансової підтримки підприємств, що провадять інноваційну діяльність (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Законодавчі акти, що регулюють надання фінансової підтримки підприємствам, які провадять інноваційну діяльність**

Нормативно-правові акти	Державна фінансова підтримка
Закон України “Про інноваційну діяльність” від 04.07.2002 р. № 40-IV	Немає
Закон України “Про інвестиційну діяльність” від 18.09.1991 р. № 1560-XII	Припинено
Закон України “Про індустріальні парки” від 21.06.2012 р. № 5018-VI	Припинено / надаються тільки митні преференції
Закон України “Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць” від 06.09.2012 р. № 5205-VI	Припинено / надаються тільки податкові та митні преференції
Закон України “Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні” від 16.10.2012 р. № 5460-VI	Державної підтримки немає. Визначаються пріоритетні напрями інноваційної діяльності
Постанова КМУ “Про затвердження Державної цільової економічної програми енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива на 2010–2015 рр.” від 01.03.2010 р. № 243	Припинено
Закон України “Про режим іноземного інвестування” від 19.03.1996 р. № 94/96-ВР	Державної підтримки немає. Формується правовий режим інвестиційної діяльності, надаються державні гарантії у разі зміни законодавства, гарантується компенсація і відшкодування збитків іноземним інвесторам

Для цих підприємств передбачено тільки митні преференції, ускладнює цю ситуацію неповернення кредитів за ПДВ. Державна фінансова підтримка надається інвесторам, які інвестують у пріоритетні галузі економіки. При цьому надання даної підтримки припинено та інвесторам надаються тільки митні преференції. Визначені в законодавчому акті критерії пріоритетності галузей економіки незрозумілі для потенційних іноземних інвесторів, а також сфера діяльності потенційних інвесторів часто виходить за межі цього законодавчого акта. В практиці ЄС критерії пріоритетності не використовуються, щоб не створювати додаткових обмежень. На перших кроках становлення інноваційної системи державі доцільно зайняти роль менеджера, при цьому вкладення грошей у розвиток інноваційних видів діяльності принесе прибутки до держбюджету.

Міністерство економічного розвитку і торгівлі має визначати точки економічного зростання, а інноваційна система країни може формуватися поетапно. Наприклад, на першому етапі створити одну дієву вільну економічну зону промислового типу з певними пільгами та чіткою системою контролю щодо виходу товару без сплати податків, митну територію України для одного з видів діяльності промислового виробництва. Зробити це у вигляді експерименту в одному із регіонів країни для визначення ризиків і механізму функціонування її в сучасних економічних умовах.

На другому етапі доцільно скласти план створення таких зон і надання пільг науково-індустріальним паркам. При цьому ініціатива формування вільних зон та інноваційних систем має виходити “зверху”, тобто з боку уряду, це зменшить прояви корупції на перших етапах створення інноваційних систем.

Так, у Законі України “Про інноваційну діяльність” від 04.07.2002 р. № 40-IV також немає механізму податкових пільг для стимулювання інноваційної діяльності. У зв’язку з браком фінансування ст. 19 та 20 законодавчого акта визначають, що державні та комунальні інноваційні фінансово-кредитні установи не в змозі за рахунок коштів Державного бюджету України та інших бюджетів надавати суб’єктам інноваційної діяльності для реалізації ними інноваційних проектів фінансову підтримку, види якої передбачені ст. 17 цього Закону.

Закон відображає модель інноваційних відносин традиційно орієнтованої економіки, що будується виключно на механізмах прямого і непрямого державного фінансування, які фактично не працюють. Тут бракує чіткості у визначенні таких понять, як-от “інноваційна діяльність”, “інноваційне підприємство”, “інноваційна інфраструктура”, “суб’єкти інноваційної діяльності”, “національна інноваційна система”.

Стан справ із державною підтримкою інноваційної діяльності засвідчує повний її брак, це вважається проявом корупції. Слід зазначити, що інноваційна діяльність на стадії start-ups супроводжується великим ризиком і повним браком мотивації в науковців щодо створення інноваційного продукту.

В Європейському Союзі поширена практика надання прямої фінансової підтримки підприємствам, полегшення доступу до джерел фінансування, зменшення податкового тягаря, усунення бюрократичних перепон. У країнах із розвинутою ринковою економікою існують такі форми стимулювання інноваційних підприємств: створення фондів упровадження інновацій з урахуванням можливого комерційного ризику (Великобританія, Нідерланди); відстрочення сплати мита або звільнення від нього, якщо винахід стосується економії енергії (Австрія); пряме фінансування (субсидії, позики), що досягають 50 % витрат на створення нової продукції і технологій (Франція, США й інші країни); спрощене оподаткування для підприємств, що діють в інноваційній сфері; надання позичок, зокрема без виплати відсотків (Швеція); безкоштовне ведення діловодства за заявками індивідуальних винахідників, безкоштовні послуги патентних повірених (Нідерланди, Німеччина) [46]. Помітний досвід таких країн, як Ірландія, де магістральний напрям економічної політики – створення інноваційного офшору, вона запровадила максимальні податкові пільги для інновацій серед своїх прикордонних сусідів. У країнах ОЕСР обсяг податкових стимулів значно збільшився за останні 15 років. Податкові стимули переважно передбачаються для сфери розробок і досліджень, вважаються непрямими заходами стимулювання наукових досліджень та інноваційної діяльності. У країнах ЄС існує два основні види податкових стимулів [42]:

1. Податкові кредитні зниження розміру податків на оподатковуваний прибуток.

2. Відшкодування сплачених податків.

Програми стимулювання інноваційної діяльності вирізняються податковими пільгами, спеціальними умовами цільових програм, у них визначено систему стимулювання і податкування для неприбуткових компаній, іноземних і національних наукових досліджень. Система стимулювання для кожної галузі сформована переважно окремо, передбачено трансфер-технології. Брак державної фінансової підтримки підприємств, що проводять інноваційну діяльність, і система їх оподаткування в Україні – досі основна перешкода для розвитку підприємництва. Україні доцільно використовувати систему пільг країн, які проходили ті ж етапи становлення інноваційної системи. Так, дія парків у Польщі здійснюється на підставі дозволу Міністра економіки. Керуючий парку має такі пільги:

- 1) управляючий звільняється від податку на придбання або права збуту на нерухомість, що перебуває на території індустріального парку;

- 2) міністр економічного розвитку своїм розпорядженням може звільнити керівне товариство від податку на прибуток від юридичних осіб, у витратній частині упродовж фінансового року або в наступному році з метою розвитку зони, в тому числі на придбання керуючим нерухомості або інших речей, які використовуватимуться для ведення підприємницької діяльності на території зони також на модернізацію та розширення економічної й технічної інфраструктури на території зони [43]. За умови використання досвіду Польщі щодо надання пільг підприємцям в Україні сформується умови,

менш обтяжливі для Держбюджету України, ніж ті, що сформульовані в Законі України “Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць”, їх можна використати замість наявних. При цьому сформується дієвий механізм розвитку інноваційної діяльності та підґрунтя для залучення інвесторів.

Наявні наукові розробки та ідеї не відповідають сучасним викликам економіки та майже не приваблюють інвесторів. Для активізації інноваційної діяльності слід здійснити реформи у цій сфері в напрямі створення єдиної системи державного регулювання інноваційної діяльності, надання фінансової підтримки інноваційної діяльності (як у більшості країн Європи), створити систему обмежень, щоб уникнути проявів корупції, чітку систему контролю за наданням державної фінансової підтримки. Формування балансу між стимулюванням та обмеженням інноваційної діяльності, зважаючи на європейський досвід та наявні вимоги, сприятиме активізації інноваційної діяльності.

Для активізації інноваційної діяльності слід здійснити реформи у цій сфері в напрямі створення єдиної системи державного регулювання інноваційної діяльності, надання фінансової підтримки інноваційної діяльності (як у більшості країн Європи), створення системи контролю за фінансовою підтримкою, щоб уникнути проявів корупції.

Щодо формування сприятливих умов для розвитку інноваційної діяльності переглянемо закони України “Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні” від 16.10.2012 р. № 5460-VI, а також “Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць” від 06.09.2012 р. № 5205-VI (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Державна фінансова підтримка, яка надається інвесторам згідно із Законом України “Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць” (надання фінансової підтримки припинено)**

Державна підтримка	Реалізація
Зниження ставки на прибуток: з 2013 до 2017 рр. ставка податку – 0 %; з 2017 до 2022 рр. – 8 %; з 2023 р. – 16 %	Поетапне підвищення ставки податку
Звільнення від мита і можливість відстрочення сплати податку на додану вартість під час імпорту обладнання та комплектуючих, які необхідні для реалізації проекту	Звільнення від мита. Відстрочення шляхом надання митниці податкового векселя на суму податкового зобов’язання за кредитом за ПДВ
Встановлення методів прискореної амортизації	Можливість швидкого повернення інвестицій за рахунок застосування методів прискореної амортизації

Визначимо в них державну фінансову підтримку та доповнимо пріоритетні напрями інноваційної діяльності, можливий варіант яких – формування окремого переліку пріоритетів інноваційної діяльності, котрий затверджує Кабінет Міністрів України або Міністерство економічного розвитку і торгівлі. Для економічних реформ інноваційної сфери на перших етапах модернізації економіки слід ураховувати досвід країн, які проходили такі ж етапи становлення економіки в сучасному світі, як Україна, та мають вагомі результати у цьому процесі. Так, у Польщі створено спеціальні єдині умови для всіх техно-індустріальних парків, які переглядає Рада міністрів.

У Законі України “Про індустріальні парки” від 21.06.2012 р. № 5018-VI також припинено державну підтримку, надаються тільки митні преференції. Державну підтримку щодо кредитування та фінансування інноваційної діяльності було передбачено в Законі України “Про інноваційну діяльність” й у Постанові КМУ “Про затвердження Державної цільової економічної програми енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива на 2010–2015 рр.” від 01.03.2010 р. № 243 (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Державна підтримка щодо кредитування та фінансування інноваційної діяльності (припинена)**

Нормативний акт, згідно з яким надається підтримка	Зміст підтримки
<i>Згідно із Законом України “Про інноваційну діяльність” надаються:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– державні гарантії щодо залучених кредитних ресурсів для інвестиційних проектів;</li> <li>– компенсація за рахунок бюджетних коштів відсотків за кредитами;</li> <li>– фінансування реалізації інвестиційних проектів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження відсоткових ставок за кредитами;</li> <li>– повне або часткове покриття кредиту;</li> <li>– зниження обсягу залучених коштів для реалізації проекту</li> </ul>
<i>Згідно із Постановою КМУ “Про затвердження Державної цільової економічної програми енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива на 2010–2015 рр.” від 01.03.2010 р. № 243 надається:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– компенсація за рахунок бюджетних ресурсів відсотків за кредитами;</li> <li>– фінансування реалізації інвестиційних проектів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повне або часткове покриття витрат відсотків за залученими кредитами;</li> <li>– зниження обсягу коштів, які необхідні для реалізації проекту</li> </ul>

Державну підтримку щодо кредитування та фінансування також припинено. За цих умов інноваційна діяльність у країні, яка перебуває на першому етапі модернізації економіки, не може існувати.

Для активізації інноваційної діяльності в університетах слід спростити процедуру створення інноваційних компаній “start-ups”, визначити процедуру включення майнових інтелектуальних прав до статутних фондів, а також процедуру передачі дивідендів інститутам. Окремі питання виникають щодо надання університетам більшої фінансової автономії для здійснення певних фінансових операцій, оминаючи переважно тривалі й виснажливі процедури подачі заяв до Казначейства України, а також можливості університетам витратити доходи від зазначених коштів на інтернаціоналізацію, підтримку досліджень і розробок або комерційну діяльність.

Слід переглянути засади кредитної політики для підприємств, які здійснюють інноваційну діяльність. Пропонується визначити в Законі України “Про інноваційну діяльність” компенсацію відсотка за кредитами, безвідсоткове кредитування чи надання державних гарантій. Доцільно здійснювати діяльність за рахунок Національної венчурної компанії, яку слід створити шляхом початкового впровадження фінансово-кредитної установи у структурі Держінформнауки та поступово трансформувати в національну венчурну організацію.

Для активізації інноваційної діяльності слід відновити державну фінансову підтримку шляхом внесення правок у законодавчі акти, які регламентують її отримання і в яких її дія припинена, а також створити новий законопроект “Про державну фінансову підтримку інноваційної діяльності”, в якому надавалися б державна фінансова підтримка і пільги щодо розвитку венчурного підприємництва. До державної фінансової підтримки в Україні належать: пільги на ПДВ; пільги на податок на прибуток за один рік; звільнення від податку на нерухомість; митні преференції під час ввезення обладнання; компенсація (повна або часткова) відсотка за кредитами, які сплачують підприємства банкам і 50 іншим фінансово-кредитним установам за кредитування інноваційних проектів; безвідсоткове кредитування (з інфляційною індексацією) інноваційних проектів у пріоритетних напрямках. При цьому слід законодавчо закріпити державні гарантії банкам, які кредитують інноваційні проекти (табл. 3.10). Введення пільг з одночасною чіткою системою контролю її використання сприятиме активізації інноваційної діяльності. Наприклад, введення митних преференцій під час ввезення обладнання дасть змогу активізувати інвестиційну діяльність у переробній промисловості, а саме в таких видах діяльності: виробництво електронного устаткування, виробництво комп’ютерів, електронної продукції, виробництво гумових і пластмасових виробів, виробництво хімічних речовин і хімічної продукції, текстильне виробництво, виробництво готових металевих виробів, виробництво автотранспортних засобів і причепів.

Механізмом формування державної підтримки може бути створення фондів вечурного фінансування на регіональному рівні та виділення в держбюджеті, обласних бюджетах коштів для державної фінансової підтримки. Ця практика поширена в більшості країн світу. За даними ЮНЕСКО,

загальний рівень фінансування наукової та науково-технічної діяльності в розрахунку на одного наукового працівника в Україні приблизно в 6 разів нижчий, ніж у США та Німеччині, у 5 разів – ніж в Японії, та у 1,3 раза – ніж в Російській Федерації. “Недостатній обсяг фінансування наукової і науково-технічної діяльності за рахунок коштів державного бюджету протягом останніх 10 років унеможлиблює виконання державних цільових наукових і науково-технічних програм, на виконання яких спрямовується лише 6–7 відсотків загального обсягу фінансування наукової і науково-технічної діяльності” [44].

В Нідерландах існує схема Technical Development Credits, яка передбачає надання малому бізнесу позик, що також можуть не повертатись у разі технічної чи комерційної невдачі. Шведський інвестиційний фонд ALMI Foretagspartner AB, основним акціонером якого є уряд, звільняє фірми, що одержали на 6–10 років кредити з метою забезпечення стартового капіталу, від сплати відсотків у перші два роки і виплати власне боргу за позикою впродовж перших чотирьох років. У Німеччині та Франції для таких цілей створюються спеціальні фінансові інститути, де держава виконує роль великого акціонера чи вторинного гаранта. В Ізраїлі створено державну компанію Yozma, її основна ідея – залучити до партнерства відомих й успішних на Заході венчурних підприємців.

Наявні в Україні венчурні фонди не виконують тих функцій, які притаманні їм у міжнародній практиці щодо активізації інноваційної діяльності. Для повноцінного функціонування в Україні венчурних фондів слід вжити низку організаційно-правових заходів: залучення до інвестування венчурного підприємництва не тільки юридичних, але й фізичних осіб, створення системи відповідних гарантій не тільки з боку держави, але й муніципальних органів, запровадження заохочувальних механізмів податкових пільг.

Перешкоди у формуванні інноваційного бізнесу виникають через стан дозвільної системи, перевірок і технічного регулювання. Незважаючи на низку законів, наказів, нормативно-правових актів, які було проведено для вирішення цих питань, інноваційний бізнес залишається в непрозорому та затратному регуляторному середовищі.

В ЄС сформовано мережу підтримки підприємництва (далі – EEN), яка допомагає міжнародним партнерам у введенні бізнесу, і спрощує технологічну співпрацю підприємств і дослідних інститутів. В Україні наявні проблеми щодо практичного використання свого наукового потенціалу. Власники українських підприємств віддають перевагу придбанню технологій у країнах ЄС замість розробки технологічних рішень у співпраці з українськими державними науково-дослідними інститутами, університетами. Головна проблема цього – брак стимулів у науковців до комерціалізації своїх розробок, надання розробок відповідно до потреб вітчизняних підприємств. Законодавство з прав інтелектуальної власності досі суперечливе.

Вартість патентування для вітчизняних науковців – висока і на 40–85 % вища, ніж у західних країнах. Із метою захисту і комерціалізації об'єктів права інтелектуальної власності, які створені за рахунок коштів державного бюджету, слід передбачити надання безкоштовної ліцензії та створити умови щодо можливості їх використання на потреби держави. Законодавство, що регулює створення наукових парків, недосконале, не має поштовхів для їх створення, будь-якої фінансової підтримки.

Таблиця 3.10

### Законодавчі зміни, потрібні для активізації інноваційної діяльності

Нормативно-правові акти	Державна фінансова підтримка
Створити новий законопроект “Про державну фінансову підтримку інноваційної діяльності” та ввести зміни в чинний Закон України “Про індустриальні парки” від 21.06.2012 р. № 5018-VI	Пільги на ПДВ. Пільги на податок на прибуток за один рік. Звільнення від податку на нерухомість. Митні преференції під час ввезення обладнання. Компенсація (повна або часткова) відсотка за кредитами, яку сплачують підприємства банкам та іншими фінансово-кредитним установам за кредитування інноваційних проектів. Безвідсоткове кредитування (з інфляційною індексацією) інноваційних проектів у пріоритетних напрямках. Надання державних гарантій банкам, які кредитують інноваційні проекти в пріоритетних напрямках
Закон України “Про інвестиційну діяльність” від 18.09.1991 р. № 1560-XII	Створити національну венчурну компанію, яка фінансуватиме інноваційні проекти. Відтворити фінансову підтримку кредитування: зниження відсоткових ставок за кредитами. Повне або часткове покриття кредиту; зниження обсягу залучених коштів для реалізації проекту або формування у вигляді, який пропонується автором законопроекту “Про державну фінансову підтримку інноваційної діяльності”
Постанова КМУ “Про затвердження Державної цільової економічної програми енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива на 2010–2015 рр.” від 01.03.2010 р. № 243	Відтворити фінансову підтримку й узгодити з новими законодавчими актами



В Україні також слід створити і здійснювати фінансування мережі центрів Європейської мережі підтримки підприємництва з метою забезпечення інфраструктури підтримкою бізнесу та інновацій можливості надавати сучасні брокерські послуги та послуги з трансферу технологій. Уряд має скоординувати діяльність міжнародних, національних і регіональних центрів із трансферу технологій, забезпечити доступ до науково-технічної інформації, що дасть змогу вітчизняним підприємцям послуговуватися інформацією щодо розробок вітчизняних науково-дослідних інститутів та університетів. Також слід привести законодавство з проведення тендерів на НДДКР відповідно до стандартів держав – членів ЄС, створити процедуру відбору розробок прозорою та відкритою, залучати незалежних експертів.

Як бачимо, українська інноваційна система перебуває на стадії реорганізації з метою модернізації економіки. Один із перших етапів активізації інноваційної діяльності – створення у вигляді експерименту зони вільної торгівлі промислового типу для переробної промисловості із закріпленою законодавчою нормою системою пільг. У механізмі створення й координації інноваційної діяльності Міністерство економічного розвитку і торгівлі має надати координаційну роль у визначенні пріоритетів інноваційного розвитку, точок економічного зростання та закріпити це законодавчою нормою. На другому етапі доцільно сформувавши план створення таких зон і надання пільг науко-індустріальним паркам, системи контролю за пільгами та відповідальності за порушення. Для формування інноваційної політики, яка задовольняла б сучасні потреби, слід використовувати схему регуляторного режиму інноваційної діяльності, який містив би цілі, суб'єкти, стимули й обмеження, алгоритми реалізації інноваційної діяльності, ресурси, стратегії.

Для визначення привабливості та цінності розробок вітчизняних науковців для інвесторів слід також здійснювати моніторинг та оцінювати інноваційний розвиток, досліджувати розробки науковців, аналізувати вже наявні розробки (базу Українського інституту науково-технічної та економічної інформації), систематизувати аналітичні матеріали та розміщувати їх на сайтах, до яких мали б доступ підприємці, їхні спілки.

### **Література до розділу 3:**

1. Doing Business [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.doingbusiness.org>
2. European Business Association [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eba.com.ua>
3. World Economic Forum [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.weforum.org/reports>
4. Україна у глобальних рейтингах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pravda.com.ua>
5. Corruption perceptions index [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cpi.transparency.org>

6. Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
7. Петруня В. Ю. Показники оцінювання стану бізнес-середовища в Україні / В. Ю. Петруня, С. О. Геращенко // Науковий погляд: економіка та управління. – 2017. – № 1. – С. 76–81.
8. Сохацька О. Формування нової парадигми корпоративного управління в глобальному середовищі / О. Сохацька // Вісник Тернопільського державного економічного університету. – 2006. – Вип. 3. – С. 24–40.
9. Becht M. Corporate Governance and Control / M. Becht, P. Bolton, A. Roell // Handbook of the Economics of Finance / ed. by G. Constantinides, M. Harris, R. Stulz. – JNorth-Holland, 2002.
10. Collins J. Level Five Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve / J. Collins // Harvard Business Review. – January 2001.
11. Річний звіт за 2016 рік НКЦПФР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.nssmc.gov.ua>
12. Прямые иностранные инвестиции в мире вырастут на 5 % в 2017 г. [Электронный ресурс]. – ЮНКТАД. – Режим доступа : <http://news.finance.ua/ru/news>
13. Доклад о мировых инвестициях за 2016 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://unctad.org>
14. Власти США не могут остановить налоговые инверсии [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.vedomosti.ru>
15. Цифровая экономика кардинально меняет глобальные инвестиционные модели [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://unctad.org/en/PressReleaseLibrary>
16. Все будет digital: названы страны-лидеры по уровню развития цифровой экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://psm7.com/review/mastercard>
17. Forbes Global 2000: крупнейшие компании мира [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://forbes.net.ua/business>
18. 10 крупнейших ИТ-компаний мира: число сотрудников и рыночная капитализация [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://dev.by/lenta/main/top-10>
19. ТОП-50 ИТ-компаний Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://dou.ua/lenta/articles/top-50>
20. Какие украинские компании попали в ТОП-500 крупнейших Центральной и Восточной Европы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://biz.censor.net.ua/resonance>
21. Влияние международной деятельности крупнейших российских ТНК на национальную экономику [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://dissovet.rudn.ru>
22. Мальська М. П. Корпоративне управління: теорія та практика : підручник / М. П. Мальська, М. Л. Мандюк, Ю. С. Занько. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.

23. Україна: людський розвиток. Звіт 2001 р., ПРООН. – К. : СПД Савчина, 2002. – 113 с.
24. Україна: людський розвиток. Звіт за 2002 р., ПРООН. – К. : СПД Савчина, 2003. – 116 с.
25. Про митну справу в Українській РСР [Електронний ресурс] : Закон Української СРСР від 25.06.1991. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>
26. Бережнюк І. Г. Генетико-прогностичний зріз системи управління митною справою в Україні / І. Г. Бережнюк // Вісник Академії митної служби України. – 2009. – № 1. – С. 69–80.
27. Про створення територіальних митних управлінь [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 липня 1994 р. № 465. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>
28. Положення про Державну митну службу України [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 08.02.1997 № 126/97. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>
29. Реформування структури Митної служби – один з кроків її модернізації [Електронний ресурс] : Прес-реліз Держмитслужби від 29.09.2006. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>
30. Єдинак В. Ю. Актуальні питання державного управління митною справою в Україні / В. Ю. Єдинак, Т. С. Єдинак // Науковий погляд: економіка та управління. – 2016. – № 1. – С. 143–151.
31. Літовченко Б. В. Зміни організаційної структури у процесі стратегічного планування діяльності митної служби / Б. В. Літовченко, В. Ю. Єдинак // Вісник Академії митної служби України: Серія “Економіка”. – 2012. – № 2. – С. 23–33.
32. Про центральні органи виконавчої влади [Електронний ресурс] : Закон України від 17.03.2011 р. № 3166-VI (зі змінами). – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>
33. Митний кодекс України [Електронний ресурс] : Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI (зі змінами). – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua>
34. Положення про Державну фіскальну службу України [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.05.2014 р. № 236 (зі змінами). – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua>
35. Конституція України [Електронний ресурс] : Закон України // Відомості Верховної Ради України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua>
36. Про Міністерство доходів і зборів України [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 18.03.2013 р. № 141/2013 (зі змінами). – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua>
37. Ukraine: Technical Assistance Report-Reforming the State Fiscal Service : International Monetary Fund Country Report No. 16/48 / Thomas Story, Enriko Aav, William Crandall and oth. – Washington, D.C. – September 2015. – 71 p.

38. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>

39. Про вищу освіту [Електронний ресурс] : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>

40. Ляшенко В. І. Регулювання розвитку економічних систем: теорія, режими, інститути / Ляшенко В. І. – Донецьк : ДонНТУ, 2006. – 668 с.

41. Інновації в Україні: Європейський досвід та рекомендації для України. – Т. 3. – К. : Фенікс, 2015. – 76 с.

42. Лебедева Л. В. Сучасна інноваційна політика держави в Україні: проблеми та перспективи реформування [Електронний ресурс] / Л. В. Лебедева. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>

43. Про схвалення Концепції реформування системи фінансування та управління науковою і науково-технічною діяльністю [Електронний ресурс] : розпорядження КМУ від 8 жовтня № 780-р. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>

## РОЗДІЛ 4

### МІЖНАРОДНА ІНТЕГРАЦІЯ

#### ЯК ФАКТОР ПОГЛИБЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

##### **4.1. Міжнародна маркетингова туристична діяльність в умовах глобалізації**

Туризм є однією з найбільш прибуткових і динамічних сфер діяльності світової економіки, що користується все більшою популярністю у населення різних країн. Кількість туристичних обмінів, що постійно зростає, ставить перед усією туристичною громадськістю, менеджерами, керівниками і персоналом нові завдання, виконання яких неможливо без знання основ туризму, його світових, національних і регіональних особливостей і закономірностей, його філософії і технології, як і менеджменту, маркетингу та масових комунікацій.

У багатьох державах світу туризм розвивається як система, що надає всі можливості для ознайомлення з історією, культурою, звичаями, духовними і релігійними цінностями даної країни та її народу і дає дохід у державну скарбницю. Крім значної статті доходу, туризм є ще й одним із потужних факторів посилення престижу країни, зростання її значення у світового співтовариства і пересічних громадян.

Сучасні тенденції управління туристичною діяльністю засвідчують усе більше застосування маркетингового інструментарію під час обґрунтування розвитку туризму в тому чи іншому регіоні або країні. Міжнародна маркетингова туристична діяльність (далі – ММТД) передбачає максимальне задоволення ринкового попиту на туристичні послуги й товари на підставі вивчення потреб потенційних міжнародних мандрівників з метою одержання максимального прибутку [1]. Суб'єктами ММТД є, по-перше, туристичні підприємства, що здійснюють туристичні послуги (окремі та в комплексі), по-друге, туристичні дестинації як спеціалізовані установи, що зберігають їх, відновлюють і популяризують, а також місцеві, регіональні та державні органи влади. Об'єкти ММТД становлять чотири традиційні цільові ринки споживачів туристичних послуг і товарів: туристи; працівники з найму; інвестори; зовнішні ринки товарів та послуг. Підприємства та дестинації спрямовують свої зусилля насамперед на залучення тих відвідувачів (туристів), чиї витрати тут будуть найбільшими, а перебування найдовшим. Особлива увага приділяється іноземним відвідувачам як джерелу надходження валюти [2].

Можливе позиціонування туристичного продукту або дестинації й серед вітчизняних та іноземних потенційних найманих працівників різного ступеня кваліфікації для тимчасової або постійної роботи у сфері туризму на підставі вивчення ринків праці відповідного профілю. Наприклад, у багатьох ресторанах певної національної кухні (французької, китайської тощо) шеф-кухарями є громадяни саме цих країн. Інвестори, переважно іно-

земні, становлять окремий цільовий ринок насамперед для туристичних дестинацій. Вони залучаються на підставі вивчення інвестиційних ринків туризму за умови формування й підтримання належного інвестиційного клімату в регіоні й державі. Також об'єктом ММТД є конкретні зовнішні ринки туристичних товарів і послуг, що становлять головним чином ініціативні туроператори та (меншою мірою) турагенства інших країн, які спрямовують або потенційно здатні спрямовувати туристичні потоки до даного регіону даної країни.

З позиції участі в міжнародній туристичній інтеграції в умовах глобалізації серед згаданих суб'єктів ММТД щодо України можна виділити три їх рівні – підприємства та організації; регіони; держава. Для кожного з цих рівнів характерний різний набір показників щодо міри інтегрованості у світовий туристичний процес, різні системи статистичного обліку та аналізу даних показників, а також різні функції щодо регулювання інтеграційних заходів у галузі туризму.

Суб'єктом ММТД на рівні підприємства може виступати, поряд з туроператором, наприклад, музей, дендропарк, готель, санаторій або авіакомпанія. Кожен з них вивчає й сегментує ринок та залучає відповідно до своїх цілей іноземних відвідувачів, працівників, інвесторів та зарубіжних туроператорів. Інтеграція в цьому випадку передбачає участь підприємств у процесах інтернаціоналізації та транснаціоналізації. При цьому очевидно, що національні підприємства будь-якого туристичного профілю можуть не витримати конкуренції з боку сильних закордонних компаній-інвесторів, що призведе, з одного боку, до закриття малих, неефективно функціонуючих вітчизняних компаній, а з іншого – до хвилі злиттів серед найбільших суб'єктів туристичної індустрії та поглинань закордонними компаніями перспективних національних туристичних підприємств.

На регіональному рівні, виходячи з теорії маркетингу територій, органи влади на місцях в особі їх профільних підрозділів здійснюють аналогічну міжнародну маркетингову туристичну діяльність, розглядаючи регіон у тому числі як окрему туристичну дестинацію і враховуючи в статистиці відвідувань ще й самодіяльних мандрівників, що прагнуть уникнути інституціональних подорожей (подорожують у межах регіону в похідних умовах або ж розміщуються на відпочинок у місцевих мешканців тощо). Крім того, певними заходами в межах компетенції регіональної влади вони здійснюють певну регулівну функцію щодо ММТД туристичних підприємств. Регіональні органи влади своєрідним чином підсилюють маркетингову діяльність туристичних підприємств регіону на зарубіжних ринках, сприяючи їх просуванню на шляху власної інтернаціоналізації, і навпаки, запобіганню їх поглинання зарубіжними компаніями.

Держава як суб'єкт ММТД здійснює ті ж маркетингові та регулівні функції для своїх регіонів та підприємств, позиціонує саму країну як окрему туристичну дестинацію, сприяючи її інтеграції у світовий туристичний процес. Проблеми, що можуть виникнути у ході здійснення ММТД на

нижчих рівнях, держава намагається розв'язувати під час проведення чіткої зовнішньоекономічної політики у сфері туризму, а також “внутрішньої політики” щодо “зовнішньої туристичної політики” своїх регіонів та міжнародної маркетингової стратегії своїх туристичних підприємств за допомогою законодавчої та нормативно-інструктивної бази, враховуючи високий ступінь відкритості вітчизняної економіки.

На окремий розгляд заслуговує популяризаційна складова частина ММТД. У світовому туристичному бізнесі, як і в інших галузях, останнім часом усе більше підвищується значення такого елемента комунікаційного комплексу міжнародної маркетингової діяльності, як паблік рілейшнз, або зв'язки з громадськістю (далі – PR). Причина цього полягає в тому, що паблік рілейшнз є потужним інструментом і деколи може більше вплинути на потенційного клієнта, аніж реклама або інші комунікаційні засоби [3]. На думку багатьох фахівців, ефективні паблік рілейшнз є важливим інструментом управління, за допомогою якого організація популяризує свій продукт серед широких кіл громадськості (головним чином потенційних споживачів) з найкращого боку, з подальшим вивченням і відповідним коригуванням “зворотного зв'язку”, тобто сформованої громадської думки [4].

Усебічне вивчення феномена PR у туристичній галузі, особливо в міжнародному туризмі, з огляду на конкуренцію “за туристів”, що зростає, не лише між туристичними компаніями, але й між регіонами та країнами в епоху глобалізації має неабияку актуальність.

У різних джерелах, за оцінками фахівців [5], існує декілька сотень дефініцій поняття PR. У загальних рисах PR визначаються як наука і мистецтво організації та здійснення зв'язків суб'єктами управління економічною, соціальною, політичною і духовно-культурною діяльністю з громадськістю, досягнення взаєморозуміння і доброзичливості між особистістю, закладом та іншими людьми, групами людей або суспільством загалом за допомогою поширення пояснювального матеріалу, розвитку обміну інформацією.

Об'єктом PR є система реальних зв'язків суб'єктів управління та суспільної діяльності з громадськістю, предметом – сутність та елементи системи зв'язків з громадськістю, громадська думка, закономірності та випадковості їх виникнення, функціонування й розвитку, принципи та методи управління ними [3; 6; 7] тощо. Більшість джерел наголошує на управлінській сутності PR, їх тісному зв'язку з менеджментом і маркетингом. Окремі фахівці зауважують на гуманітарно-філологічному підґрунті PR, трактуючи їх як різновид або складник журналістики та масових комунікацій. Крім того, останнім часом PR як систему поширення інформації зараховують також до інформаційно-комунікаційних технологій з відповідною комп'ютерною та програмною основою [6]. Так чи інакше, можна стверджувати, що кожне із згаданих підґрунть виникнення й розвитку PR певною мірою визначає їх сучасний стан та поступову еволюцію.

У практиці PR ключовими цільовими настановами є поняття “імідж”, “престиж”, “репутація”, “популярність”, “привабливість” тощо. У цьому

зв'язку, на наш погляд, основним завданням будь-якої PR-діяльності є популяризація фірм, продуктів, товарів, ідей, особистостей, видів діяльності, організацій серед певних кіл громадськості, з обов'язковим подальшим контролем реакції на таку діяльність та здійсненням відповідних коригувальних дій, що принципово відрізняє PR від публіситі й пропаганди.

Паблік релейшнз у туризмі в цілому можна зобразити у вигляді цілісної системи, концептуальну модель якої подано на рис. 4.1. Така система передбачає процес формування PR загалом та виділення окремої її субгалузі – туристичних PR, що складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків – предметного (“продуктного”), об'єктного (цільового), суб'єктного та методичного (“PR-технологічного”). Насамкінець складається цілісна картина, яка дозволяє отримати чіткі відповіді на запитання – хто, що, для кого і яким чином популяризує, що, своєю чергою, забезпечує формування позитивного іміджу і загальної туристичної привабливості як географічних туристичних об'єктів, так і туристичних організацій і їх продуктів серед громадськості, до якої в даному випадку слід зарахувати, крім потенційних та наявних туристів, також інвесторів, партнерів (переважно зарубіжних, із відправки або прийому туристів) та працівників туристичної галузі [4].

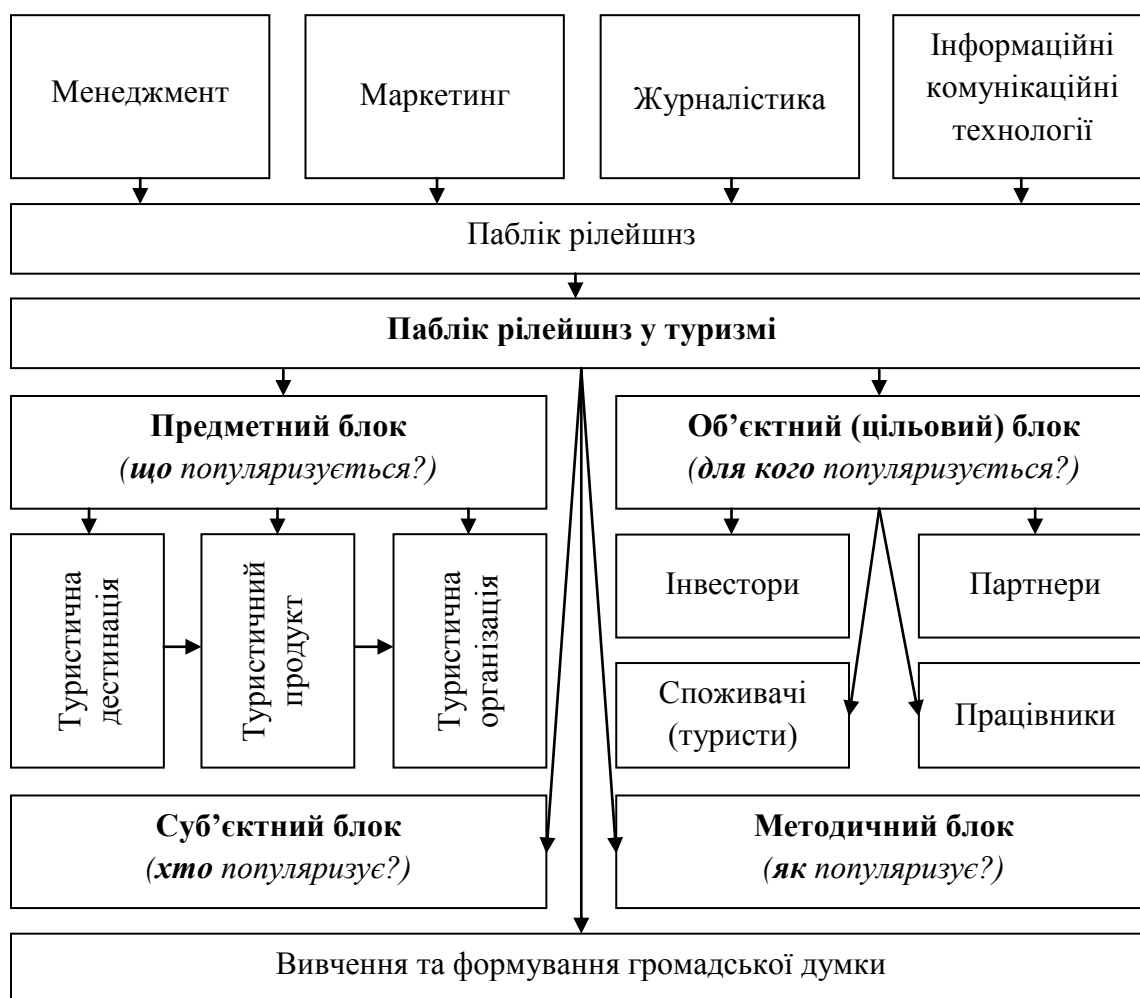


Рис. 4.1. Концептуальна модель системи паблік релейшнз у туризмі



Розглядаючи предметний блок туристичних PR, слід зазначити, що з огляду на багатогранність поняття “туризм” головною специфічною рисою публік релейшнз у даній галузі є те, що основним предметом PR у туризмі виступають окремі географічні утворення, які є або потенційно можуть стати місцем туристичної зацікавленості. Саме набута переважно завдяки PR-діяльності популярність серед туристів перетворює таке утворення (країну, регіон, маршрут, окремий географічний об’єкт тощо) на туристичну дестинацію, важливою ознакою якої є забезпечення (принаймні значною мірою, а найкраще – повністю) його соціально-економічного життя саме розвитком туризму [8]. Туристична дестинація (наявна або потенційна) є своєрідним першоджерелом предметного поля туристичних PR. В основному туристичні дестинації формують туристичний продукт (туристичні маршрути, програми відпочинку тощо), що згодом стає самостійним предметом популяризації окремих туристичних підприємств і організацій. Популярність їхніх продуктів та діяльності забезпечує, відповідно, престиж, позитивний імідж та репутацію їх самих.

Складність предметної підсистеми туристичних PR полягає в тому, що в окремих випадках змістовне наповнення кожного з трьох виділених елементів може збігатися (наприклад, дендропарк “Софіївка” одночасно є і організацією, і своєрідним туристичним продуктом, і дестинацією). Така ситуація виникає з багатогранності та часткової неоднозначності трактування поняття “туристичний продукт”, а також з різноманіття його систематизацій. Так, окремі автори виділяють турпродукт-предмет, турпродукт-подію, турпродукт-послугу, турпродукт-захід, турпродукт-об’єкт, турпродукт-маршрут та турпродукт-місце [9]. Є підхід, коли до туристичного продукту в широкому розумінні зараховують блага й послуги для туристів, туристичні цінності, зручності, задум та ідею, вигляд місця та характер організації його споживання. Нарешті, є розробки щодо багаторівневості структури туристичного продукту, з такими ієрархічними елементами, як ядро продукту, реальний, розширений, очікуваний та психологічний турпродукт [3]. Усі ці структурно-логічні моделі турпродукту можна визнати важливими з погляду його розробки, але з позицій практики PR-діяльності, на наш погляд, слід розглядати туристичний продукт у досить вузькому розумінні, переважно як систему послуг і товарів туристичного призначення, що дозволить його чітко відокремлювати від туристичних організацій та дестинацій. Щодо змістовного розмежування останніх двох елементів, то в нашому випадку до туристичних організацій потрібно насамперед зараховувати туроператорів і турагенства (як ініціативні, так і рецептивні), а також транспортні організації (крім випадків, коли перебування саме на даному транспортному засобі або їх сполученні є головною ідеєю подорожі, круїз на лайнері “Оазис морів”, коли саме транспортний засіб можна зарахувати до дестинацій). Решта підприємств, що надають послуги та товари туристам у процесі споживання турпродукту (готелі, музеї тощо), розташовані насамперед у місцях туристичного призначення, також можуть бути зараховані до дестинацій.

Суб'єктний блок туристичних PR також характеризується певною складністю та потребує окремої систематизації таких суб'єктів. З поверхневого погляду, туристичні організації та ті туристичні дестинації, які є юридичними особами (наприклад, національні парки), мають популяризувати самі себе та свої продукти і діяльність, а такі дестинації, які можуть бути зараховані до юридичних осіб (території, маршрути, окремі географічні об'єкти тощо), можуть і мають популяризуватися тими інституціями, причому, як правило, відразу декількома, у тому числі засобами публічно-приватного партнерства [10], які відповідальні та зацікавлені у розвитку туризму на їх основі. Але за глибинного розгляду поширення інформації в міжнародному туристичному процесі стає очевидним факт, що окремі туристичні підприємства та організації, розташовані в дестинаційній місцевості, є предметом популяризації не лише своїм власним, але й багатьом іншим туристичним підприємствам та установам, у тому числі розташованим в інших країнах, які зацікавлені у діяльності першого підприємства, насамперед завдяки включенню його відвідування до своїх маршрутів і програм перебування туристів (наприклад, Британський музей у Лондоні разом із тим, що проводить свої PR-кампанії, є предметом PR-кампаній багатьох туроператорів і турагенств у всьому світі).

На підставі вищевикладеного можна виявити, що сукупність суб'єктів-популяризаторів одного й того самого туристичного предмета, товару, послуги, дестинації, події, підприємства, маршруту, окремого гіда тощо являє собою цілісну систему, яку умовно можна назвати "туристичним PR-ланцюгом". У загальних рисах туристичний PR-ланцюг слід визначити як послідовний процес популяризації певної місцевості у певній країні, з відповідним вивченням і коригуванням реакції на таку діяльність, починаючи з ініціативи зацікавлених сторін даної місцевості, з появою та поширенням на кожному наступному шаблі зацікавлених сторін її відвідування в інших регіонах та країнах, що популяризують дану місцевість (об'єкт) уже серед своєї громадськості, у тому числі шляхом створення та реалізації спеціалізованого туристичного продукту, що з часом, своєю чергою, стає важливим інструментом PR кожного попереднього суб'єкта, а початкова місцевість таким чином поступово "туризмизується" й закріплюється як туристична дестинація.

Такий "розгалужений PR-каскад" може бути досить дієвим за умови наявності певної інституції або організації, яка б у кожному випадку відстежувала та проводила облік, моніторинг даних інформаційних потоків і регулювала зворотний зв'язок. Утворення або визначення такої інституції являє собою певну управлінську проблему, що пов'язано насамперед з глобальним характером поширення таких інформаційних потоків, значним "розтіканням" PR-інформації у країнах, регіонах, туроператорах, верствах населення тощо, а також із масштабом початкової дестинації, що формує "витік" такого "каскаду". Але саме початкова дестинація в особі інституцій, що її популяризують, може виступати головним ініціатором формування "свого"

PR-ланцюга. Загалом туристичний PR-ланцюг можна розглядати як один із змістовних елементів інформаційної логістики туризму, яка неодмінно передбачає створення та використання відповідних комп'ютерних програм і мереж [11]. Концепція туристичного PR-ланцюга наголошує на значному мультиплікаційному ефекті паблік рілейшнз у туристичній сфері.

Під час розгляду об'єктного блоку системи туристичного PR суб'єкти мають справу із цільовими групами громадськості. Туризм не є винятком у виділенні таких традиційних груп, прийнятих у паблік рілейшнз у цілому, як споживачі (у нашому випадку – потенційні туристи), партнери та потенційні й наявні наймані працівники. Якщо ж туристичне підприємство як суб'єкт PR для свого розвитку передбачає не лише оренду приміщення для оформлення путівок, важливою цільовою групою є потенційні та наявні інвестори [8]. Така група також важлива для PR-дестинації, яку популяризують кілька “паралельних” і “послідовних” суб'єктів, з метою її подальшої розбудови та облаштування. Окремої уваги заслуговує група партнерів, переважно бізнес-партнерів туристичного підприємства, що у сфері міжнародного туризму важливо завдяки зарахуванню до туристичного процесу великої кількості різноманітних підприємств та установ. Так, ініціативний туроператор, формуючи один “турпродукт-маршрут”, має справу з транспортними компаніями, готельними корпораціями, рецептивними туроператорами, музеями тощо в різних країнах, послуги і товари яких входять до маршруту як єдиного турпродукту. Для кожного з них туроператор формує свою систему PR-заходів. При цьому загалом на вищих щаблях зазначеного туристичного PR-ланцюга суб'єкти більше працюють з партнерами (як на відправленні, так і на прийнятті туристів), інвесторами й найманими працівниками, на нижчих – з потенційними туристами.

Методичний блок системи туристичних PR містить розробку певних PR-програм та PR-заходів та їх реалізацію за допомогою використання певного PR-інструментарію [12]. Зрозуміло, що залежно від характеру суб'єкта PR-діяльності зміст таких програм і заходів буде дещо різним, як і використовується методична база. Якщо узагальнити наявні у науковій та методичній літературі з питань застосування PR-технологій у туристичній сфері рекомендації й пропозиції, можна окреслити такі напрями PR-роботи суб'єктів міжнародного туристичного процесу:

- робота із засобами масової інформації – друкованими й електронними, вітчизняними та зарубіжними, поширення прес-релізів і бекграундерів, створення серій публікацій або репортажів та фільмів туристичної тематики, видання спеціалізованої туристичної преси, проведення прес-конференцій, організація прес-турів, висвітлення у ЗМІ корпоративних заходів туристичного підприємства тощо;

- просування PR-інформації в Інтернеті, бажано на декількох мовах, з обов'язковим передбаченням зворотного зв'язку з громадськістю (форуми, обговорення, анкетування тощо);

– участь у різноманітних некомерційних заходах – спонсорство, благодійництво, не лише у межах своєї країни, у тому числі “туристичними” засобами, наприклад організація благодійних турів;

– розповсюдження різноманітної сувенірної продукції на багатьох мовах як важливий напрям реалізації туристичної потреби в спогадах [13];

– участь у туристичних виставках та ярмарках, конференціях, конгресах та інших заходах, переважно міжнародних, як важливий шлях до обізнаності з останніми тенденціями і новинами у розвитку світового туристичного процесу [14];

– створення і функціонування інформаційних туристичних центрів [15] як важливого доказу туристичного розвитку місцевості, закріплення її “туристичної дестинаційності”.

Окремо слід наголосити на важливості мовного аспекту в процесі PR-комунікацій в міжнародному туризмі в умовах глобалізації. Щоб сформувати позитивний імідж та здобути прихильність туристичної громадськості з певної країни, слід надавати інформацію мовою даного народу коректно, грамотно, зрозуміло. Це стосується як друкованих, так і електронних засобів комунікацій. В усних повідомленнях неодмінно треба зважати на особливості вимови.

У зв'язку з вищезазначеним слід виділити важливий аспект мультиплікаційного ефекту туристичних PR. Будь-який один PR-захід у туризмі, особливо міжнародному, може популяризувати та підвищувати імідж не лише організатора, але й багатьох інших суб'єктів, що були до нього певним чином причетними. Наприклад, видання яскравого туристичного путівника-альбому про певний туристичний центр серед туристів, що його придбають, популяризує: місцеву та державну владу, що доклали зусиль до туристичного облаштування міста; видавництво, яке “вивело у світ” такий альбом; його авторів – авторів тексту, фотографів, картографів тощо; перекладача, який вдало подав текстову інформацію для туристів з даної країни; вітчизняну туристичну фірму, яка організувала тур з відвіданням цього міста; місцеву туристичну фірму, яка гостинно прийняла туристів у цьому місті.

У цілому публік релейшнз, проникнувши фактично в усі сфери сучасного суспільного життя, не оминув туризм, а збагатив його новими управлінськими механізмами та інструментами. Гостра конкурентна боротьба між суб'єктами міжнародного туристичного процесу – туристичними компаніями, міжнародними організаціями, країнами, дестинаціями тощо – в епоху глобалізації набуває широкого міжнародного розмаху. Ці обставини значно ускладнюють просування України на міжнародні туристичні ринки та повноцінне залучення до світового туристичного процесу. Тому викладені тут основні положення системи публік релейшнз в управлінні міжнародним туризмом можуть бути корисні для вітчизняних суб'єктів туристичної сфери – компаній, органів влади, громадських організацій тощо, які працюють або прагнуть працювати в галузі міжнародного туризму.

Окремо в сучасних умовах глобалізації слід приділити увагу такому складнику ММТД, як процес споживання туристичного продукту, що ґрунтується на відвідуванні певних туристичних дестинацій. Важлива роль у просторово та функціонально детермінованій світовій туристичній системі належить розвитку туристичних дестинацій. Споживання туристичного продукту як системи товарів і послуг, що реалізуються в процесі підготовки та здійснення туристичної подорожі, у будь-якому разі відбувається із широким залученням дестинацій. У процесі придбання та використання туристичного продукту споживач, як правило, насамперед обирає місце та напрям подорожі (дестинацію), а вже потім удосконалює мету поїздки, ціну та рівень комфорту тощо залежно від власних можливостей. У науковій туризмологічній літературі теорія дестинацій, теорія турпродукту і теорія споживання розглядаються в основному відокремлено одна від одної, головним чином без зіставлень і пошуку залежностей.

Так, поняття туристичного продукту (турпродукту) багатоаспектне, що зумовлює великий спектр підходів до його трактування, систематизації та диференціації. У загальних рисах турпродукт визначається як цілеспрямована сукупність послуг, робіт та товарів, матеріальних і нематеріальних об'єктів, необхідних і достатніх для задоволення потреб туристів, що відповідає цілям туризму і пропонується для реалізації, а також надається туристу [18]. Із цього випливає багатогранність ознак та видів його класифікацій і виділення складових частин. Окремі автори виділяють турпродукт-предмет (товар), турпродукт-подію, турпродукт-послугу, турпродукт-захід, турпродукт-об'єкт, турпродукт-маршрут і турпродукт-місце [9, с. 22–24]. Є підхід, коли до туристичного продукту в широкому розумінні належать блага й послуги для туристів, туристичні цінності, зручності, задуми та ідеї, вигляд місця та характер організації його споживання [3]. Нарешті, є розробки щодо багаторівневості структури туристичного продукту з такими ієрархічними елементами, як ядро продукту, реальний, розширений, очікуваний та психологічний турпродукт [3]. Ці приклади далеко не вичерпують усі ознаки систематизації, різновиди та складові турпродукту, але, на наш погляд, саме вони є показовими з погляду маркетингових заходів його виробництва, просування, продажу і споживання.

Перший наведений нами приклад різновидів яскраво демонструє географічну сутність турпродукту, його “дестинаційність”, оскільки окремі послуги та товари в туризмі неможливо розглядати без відвідування конкретних місць з конкретною метою. Взагалі поняття туристичної дестинації містить як напрям та місце подорожі, так і мету його відвідування тощо. При цьому важливість конкретних цілей подорожі та місць призначення може бути різною, у зв'язку з чим можна виділити три рівні дестинаційності турпродукту, що відображено в табл. 4.1.

За аналогією виділення різновидів турпродуктів, наведених у першому прикладі (турпродукт-предмет тощо), можна запропонувати поняття турпродукту-дестинації, під яким слід розуміти комплекс послуг і товарів,

що виробляються і споживаються у певній послідовності під час підготовки та здійснення туристичної подорожі, який орієнтований на реалізацію конкретної мети в конкретному місці (місцях). Виходячи з даного визначення та розвиваючи теорію В. Кіптенко щодо різнорівневості турпродукту від простого (базового) до складного (організаційно та просторово інтегрованого) [9, с. 23–24], можна зазначити, що турпродукт-дестинація являє собою вищий рівень інтегрованості послуг, товарів, цілей та місць відвідування в одній туристичній подорожі, з пріоритетом територіального компонента в даній інтегрованій системі [6].

Таблиця 4.1

### Рівні дестинаційності туристичного продукту

Рівень дестинаційності	Ступінь конкретизації мети подорожі	Ступінь конкретизації місця та напрямку подорожі
Низький	Загальне психологічне та фізичне розвантаження, підвищення тону	Важливий сам факт подорожі, відволікання від повсякденності, безвідносно місця призначення
Середній	Загальна цільова настанова подорожі – оздоровлення, лікування, екскурсії, відвідування певної події тощо	Відвідування місцевості певного типу (морське узбережжя, гори, історичний центр тощо)
Високий	Реалізувати конкретну мету (наприклад, лікування нирок) в конкретному місці (наприклад, на курорті Трускавець)	

Поняття турпродукту-дестинації важливо насамперед з маркетингової позиції, зокрема для його популяризації та просування з метою збільшення міри залучення до загального туристичного процесу. Формування маркетингової політики відвідування туристичних дестинацій важливо як для повнішого задоволення туристичних потреб споживачів та розвитку підприємств – організаторів туризму, так і для соціально-економічного розвитку конкретних місцевостей, регіонів, країн [19]. Складність маркетингу означеної “дестинацієцентричної” моделі турпродукту, на наш погляд, полягає у двох основних аспектах.

По-перше, об’єктивною є необхідність узгоджених дій найрізноманітніших суб’єктів (підприємств, установ, інституцій) – популяризаторів відвідування однієї конкретної місцевості. Серед таких суб’єктів маркетингового процесу турпродукту-дестинації мають виступати як численні організації, розташовані в “дестинаційній” місцевості (включаючи органи місцевої влади), які можуть узгоджено діяти в тому числі й на засадах державно-приватного партнерства [8], так і всі установи та підприємства в системі збутового ланцюга – місцеві виробники окремих послуг (готелі, музеї тощо), рецептивні туроператори та віддалені від дестинації ініціативні туроператори, турагенства тощо. При цьому проблемним залишається виді-

лення конкретного органу (інституції), який виступав би координатором та регулятором таких дій. На нашу думку, можна говорити про маркетингову кооперацію різних суб'єктів просування на ринок турпродукту-дестинації.

По-друге, складним є процес споживання турпродукту-дестинації. Очевидно, що в процесі підготовки та реалізації туристичної подорожі майбутній споживач піддається різним факторам та джерелам зовнішнього впливу, через що поряд із власними обґрунтуваннями він приймає ті чи інші рішення про купівлю. При цьому на кожному етапі такого споживання суб'єкти маркетингу мають застосовувати різні маркетингові прийоми та методи, робити акценти на популяризацію різних аспектів і сторін турпродукту-дестинації. Слід детальніше зупинитися на самому споживчому процесі.

У наукових дослідженнях, присвячених споживанню туристичного продукту, зазвичай виділяють три етапи процесу споживання – підготовка до подорожі, її реалізація, підбиття підсумків [17] тощо. Наявні також “періодизації” з більшою кількістю етапів – від п'яти [16] до дванадцяти [3]. На наш погляд, процес споживання турпродукту-дестинації та його етапи мають являти собою трансформацію уявлень споживача про певну місцевість, починаючи з першого “заочного” знайомства з нею із зовнішніх джерел і закінчуючи приємними спогадами про її відвідування. Таку модель розширеного процесу споживання подано в табл. 4.2, де зазначено назви та загальну сутність кожного з дев'яти виділених нами етапів, а також особливості популяризації дестинації на кожному з етапів [19].

Таблиця 4.2

### Етапи споживання турпродукту-дестинації

Етап	Сутність етапу	Особливості популяризації турпродукту-дестинації
1. “Дестинація-образ”	Перші уявлення про місцевість	Загальне інформування про місцевість та її туристичні можливості
2. “Дестинація-мрія”	Перше бажання відвідати місцевість	Інформування про переваги та позитивні сторони місцевості, про унікальність її властивостей тощо
3. “Дестинація-ідея”	Усвідомлення можливості відвідати місцевість	
4. “Дестинація-намір”	Оцінювання варіантів можливого відвідування місцевості	Переконавання у зручності та перевагах саме цього варіанта відвідування, в цей сезон року і за цією програмою
5. “Дестинація-план”	Визначення терміну та обсягу коштів на відвідування місцевості, аналіз наявних пропозицій – турів і туроператорів	

6. “Турпродукт – дестинація-підготовка”	Обрання туроператора, турагенства, купівля туру	Переконання у перевагах пропозиції даного туроператора та турагенства
7. “Турпродукт – дестинація-втілення (реалізація)”	Здійснення подорожі	Пропаганда купівлі додаткових послуг та продуктів під час подорожі
8. “Турпродукт – дестинація-підсумки”	Оцінювання здійсненої подорожі, обговорення вражень у колах знайомих	Нагадування про місцевість, інформування про нові її туристичні можливості, агітація повторного відвідування
9. “Турпродукт – дестинація-спогади”	Формулювання остаточних висновків та періодичне згадування про подорож і відвідану місцевість	

Загалом споживання турпродукту-дестинації – складний послідовний багатоетапний процес, диференційований за характером уявлень про відповідну місцевість і за характером маркетингових дій, головним чином – комунікаційних заходів щодо її відвідування. При цьому на кожному етапі суб’єкти-популяризатори мають зважати на те, які саме варіанти споживач потенційно може висувати для аналізу з метою обрання кращого, і наголошувати на перевагах саме цього турпродукту-дестинації порівняно з продуктами конкурентів.

На етапах 1–3 конкурентами можуть бути інші території з аналогічними властивостями і туристичними можливостями, на етапах 4–6 – інші організатори подорожей, на етапі 7 – інші заклади відвідуваної місцевості з надання послуг у сфері розваг, екскурсій, спа-процедур, продажу сувенірів, прокату спорядження тощо, на етапах 8–9 – усі згадані різновиди суб’єктів. У цілому маркетингові дії під час даного “каскаду” (“циклу”) споживання також потребують певного узгодження.

Придбання туристичного продукту загалом суттєво відрізняється від купівлі повсякденних товарів і послуг. Воно забирає набагато більше часу і потребує прискіпливішого вибору, особливо якщо купівля путівки становить значну частку доходу. Виходячи з таких особливостей туризму, суб’єктам маркетингової діяльності слід ретельніше продумувати дії, спрямовані на розвиток у відвідувача мотивацій обрати дестинацію та придбати туристичний продукт. Тому розроблена нами модель маркетингу туристичних дестинацій на базі диференційованого в часовому вимірі процесу споживання туристичного продукту має певне прикладне значення. Окреслена побудова скоординованої (кооперованої) маркетингової політики турпродуктів-дестинацій як у внутрішньому, так і в міжнародному туризмі має підвищити результативність роботи всіх суб’єктів маркетингової діяльності, що популяризують дестинацію, покращити якість обслуговування та рівень задоволення потреб споживачів, сприяти розвитку туристичних місцевостей в умовах глобалізації.



## **4.2. Адаптація інтересів та можливостей економічних суб'єктів до умов міжнародного інтеграційного процесу**

Як відомо, життєдіяльність будь-якої людини у різноманітних її виразах так чи інакше пов'язана із постійним намаганням задовольняти потреби, що безперервно виникають, які по суті є безмежними, виникаючи та трансформуючись залежно від конкретних ситуацій. При цьому, задовольняючи певні потреби на "базовому" рівні, людина стикається з порівняно новим завданням задоволення вже більш-менш знайомої потреби, але вже на вищому якісному рівні. Таку саму залежність від постійного прагнення до обслуговування різноманітних потреб відчувають і суб'єкти економічної діяльності, які у процесі власної підприємницької діяльності свідомо або підсвідомо шукають та обирають найприйнятніші, з їхнього погляду, шляхи і варіанти досягнення достатнього й ефективного рівня задоволення потреб, що виникають.

Але здійснення підприємницької діяльності потребує від економічного суб'єкта набагато більших знань, навичок і зусиль, аніж звичайна трудова діяльність пересічного найманого працівника, адже у разі невдачі підприємець ризикує зазнати величезних втрат і навіть збанкрутіти. Особливо якщо йдеться про діяльність суб'єкта у міжнародному економічному просторі, тобто на закордонних ринках, де необхідно враховувати ще більшу кількість різноманітних факторів та умов економічної діяльності.

Що ж тоді може стимулювати, підштовхувати або змушувати суб'єкта економічної діяльності виходити на міжнародний ринок? Які ж саме визначальні стимули й мотиви впливають на виникнення зацікавленості у підприємця діяти у свідомо незвичному для нього економічному просторі? Яким чином можна адаптувати інтереси та можливості суб'єктів господарювання до умов міжнародної економічної діяльності?

Окремі питання, пов'язані з дослідженням інтересів економічних суб'єктів, мотивацією трудової та підприємницької діяльності, висвітлювалися багатьма вченими та дослідниками. Проте складність, неоднозначність і багатовекторність аспектів, пов'язаних з першопричинами виникнення інтересів суб'єктів щодо діяльності у зовнішньоекономічному просторі, а також адаптацією таких інтересів до умов міжнародного інтеграційного процесу, зумовлюють необхідність подальших розвідок у даному напрямі. Виходячи з цього, питання щодо вищезазначеного напряму наукового дослідження беззаперечно мають актуальний характер.

Важко не погодитися з припущенням, що будь-яка діяльність чи бездіяльність тієї чи іншої людини тісно пов'язана з конкретними причинами. Такі причини, зрозуміло, можуть бути пояснені певними фізичними, психологічними, духовними, матеріальними чи іншими моментами, які залежать від ситуації, рівня розвитку, життєвої позиції людини та формують її відповідну поведінку. Так чи інакше, поглибившись у дане питання, зрозуміло, що причинами поведінки можна вважати своєрідний комплекс

взаємодії цілей, стимулів, інтересів, мотивів та потреб, які підштовхують людину до певної діяльності чи бездіяльності.

При цьому серед багатьох мотиваційних термінів, що належать до спонукальних сил поведінки, дослідники найчастіше виділяють потреби та мотиви. Ці обидва поняття досить подібні для розуміння, виступаючи як внутрішні регулятори поведінки, проте існує суттєвий нюанс. Потреба може бути потенційним і реальним мотивом поведінки, тобто діяти чи не діяти у даний момент часу, породжуючи загальний стан нецілеспрямованої активності. Своєю чергою, мотив є завжди актуальним, діючим фактором, який саме перетворює активність людини на цілеспрямовану діяльність.

Мотив можна розглядати як уречевлену потребу, що набула вираження прагнення суб'єкта до досягнення певної мети. Мотиви є суб'єктивними, психологічними утвореннями, які розпочинають, регулюють і підтримують діяльність людини, спрямовану на задоволення її потреб. Потреби, своєю чергою, є об'єктивно діючими енергетичними першоджерелами поведінки людини, тобто тим, що насправді управляє нашими рішеннями та діями.

Таким чином, досліджуючи першопричини виникнення інтересів суб'єкта до тієї чи іншої діяльності, необхідно простежити зв'язок між видимою складовою бажань і прагнень цього суб'єкта та його реальними стимульними початковими потребами.

У даному напрямі дослідження найбільш зручною для використання можна вважати широковідому ієрархію потреб А. Маслоу, яка фактично визначає ієрархію мотивів особистості, у напрямі від фізіологічного рівня до рівня самореалізації, включаючи до свого складу, крім цього, рівні потреб у досягненні різного роду безпеки, задоволення соціальних аспектів, прагнення до поваги тощо.

Очевидно, що така логіка стосується і суб'єктів економічної діяльності, які своєю поведінкою в економічному середовищі свідомо або підсвідомо демонструють дію на них тих чи інших першопричин.

Отже, визначально вважається, що основними причинами виходу компаній на міжнародний ринок, як правило, можна сприймати їхні прагнення знизити власні витрати у процесі підприємницької діяльності та бажання отримати доступ до певних необхідних ресурсів.

Але при цьому очевидно, що причини виходу економічного суб'єкта на міжнародний рівень слід насамперед пов'язувати з конкретними цілями й інтересами відповідного підприємства, які підштовхують до пошуку нових ринків, у тому числі у міжнародних масштабах.

Необхідно при цьому розуміти, що цілі виходу суб'єкта економічної діяльності на міжнародний ринок можуть бути різними за часовим простором. Здебільшого вони стосуються забезпечення або досягнення показників діяльності фірми у цілому (зокрема, прибуток, обсяги продаж, частка ринку) або окремих напрямів маркетингової діяльності на зовнішніх ринках. Причому цілі на міжнародних ринках більш динамічні порівняно з цілями на національних ринках, що можна пояснити вищим рівнем невизна-

ченості поведінки міжнародного економічного, політичного та іншого середовища. Зважаючи на це, середовище міжнародної економічної діяльності має планомірно вивчатися та обов'язково враховуватися незалежно від того, де розташоване підприємство, діє воно вже на зовнішньому ринку чи поки лише збирається виходити на міжнародний рівень економічної діяльності.

Деякі дослідники пропонують вищезазначені цілі узагальнено сприймати як основні аспекти мотивації, що спонукають національні компанії здійснювати міжнародний бізнес, та інтерпретувати як: розширення збуту; придбання ресурсів; диверсифікація діяльності тощо.

Дійсно, таку позицію можна пояснити так. Як відомо, загальний ринковий попит об'єднує всю сукупність попиту окремих покупців, що діють на конкретному ринку. Тобто чим більше покупців – носіїв попиту, тим більше проданої продукції. Отже, обсяги збуту та виручки від продажів прямо залежать від кількості наявних покупців. Тому, бажаючи збільшити власні доходи у ситуації обмеженого зростання кількості покупців, суб'єкту підприємницької діяльності необхідно намагатися розширити збут власної продукції, спрямовуючи зусилля на нові ринки, в тому числі міжнародні.

Крім того, на міжнародному ринку може бути набагато простіше придбати саме ті необхідні для діяльності підприємства ресурси, яких може бракувати на національному ринку або які можуть продаватися всередині країни набагато дорожче. Так чи інакше, слід погодитися з тим, що придбання відповідних ресурсів на міжнародному ринку може суттєво зменшити загальні витрати виробництва.

Паралельно з цим, маючи на меті диверсифікувати конкретні джерела постачання та збуту, суб'єкт підприємницької діяльності намагається застрахувати себе від можливих збитків унаслідок виникнення певних коливань в економічній активності як на національному, так і на закордонних ринках. Зрозуміло, що чим більше буде різноманітних джерел постачання відповідних ресурсів або можливостей збуту власної продукції, тим надійніше буде діяльність конкретного підприємства, оскільки навіть можливе погіршення умов співпраці з одним з постачальників не вплине суттєво на ситуацію, компенсуючись налагодженістю бізнес-зв'язків з іншими контрагентами.

Отже, відштовхуючись від конкретних цілей, інтересами (рис. 4.2) для суб'єкта економічної діяльності щодо виходу на міжнародний ринок можуть стати, наприклад, такі міркування [20]:

- зростання фірми та розширення сфер її діяльності (прагнення знайти нових контрагентів, потенційних партнерів, дилерів, представників, здійснення пробних поставок продукції на нові ринки збуту тощо);

- необхідність підтримання та розвитку іміджу компанії (отримання міжнародного визнання та підтримки, що дозволить збільшити власний статус та зміцнити відповідні конкурентні переваги як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку);

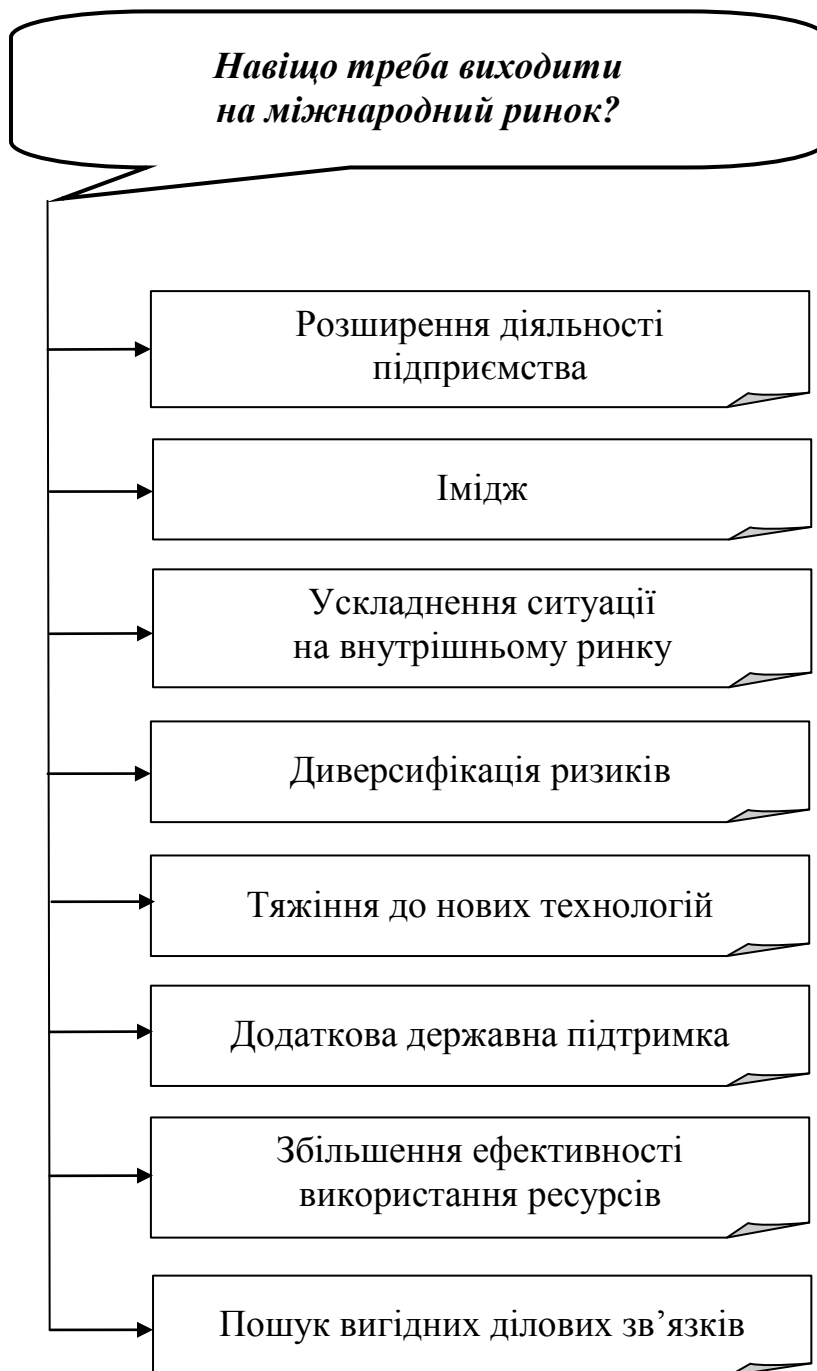


Рис. 4.2. Основні інтереси виходу суб'єкта економічної діяльності на закордонні ринки

– певні тенденції на внутрішньому ринку, які підштовхують суб'єкта за межі цього ринку (перенасичення ринку товарами; посилення конкуренції; підвищення рівня оподаткування; зростання залежності від посередників; складності дотримання законодавства);

– намагання подолати залежність від кон'юнктури внутрішнього ринку з його специфічними характеристиками (наприклад, сезонністю і важкопрогнозованими коливаннями), зменшити ризики та забезпечити можливість “маневрів з ресурсами”;

– прагнення отримати доступ до відповідних технологічних таємниць (кооперація та співпраця з технологічно розвиненими іноземними суб'єктами з метою вивчення їхнього досвіду, “копіювання” та адаптація провідних технологій тощо);

– можливість використання національних і закордонних державних програм сприяння розвитку міжнародної торгівлі (отримання відповідних пільг та преференцій з боку держави щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності в актуальних для держави напрямках);

– бажання вивільнити частину використовуваних на внутрішньому ринку ресурсів (капіталу, робочої сили, фінансових ресурсів) для виконання складніших і перспективних завдань;

– прагнення відновити втрачені або перервані ділові зв'язки (розпад або трансформація потужних міжнародних структур дуже часто призводить до кардинальних змін у системі традиційних ділових зв'язків, навіть ефективних, що змушує економічних суб'єктів шукати нових можливостей взаємодії з минулими вигідними партнерами) тощо.

Існує думка дослідників, що всі вищевикреслені та інші потенційні причини, які можуть бути основою для прийняття рішення суб'єктом господарювання щодо виходу за кордони національного ринку, можна об'єднати у чотири умовні групи (табл. 4.3) залежно від певних факторів і рівня власної ініціативи, що впливають на конкретний вибір відповідного суб'єкта економічної діяльності.

Таблиця 4.3

### Матриця причин виходу компанії на міжнародні ринки

	<i>Внутрішні фактори</i>	<i>Зовнішні фактори</i>
<i>Активна (ініціативна) діяльність</i>	Думка менеджерів. Цілі зростання продаж та прибутків. Маркетингові переваги. Економія на масштабах. Володіння унікальним товаром. чи компетенціями	Можливості збуту, які існують на зовнішніх ринках. Пропозиції з боку уряду, торговельних палат тощо
<i>Реакційна діяльність</i>	Намагання знизити ризики за рахунок диверсифікації бізнесу. Бажання розширити продажі товарів сезонного попиту. Наявність надлишкових виробничих потужностей чи ресурсів	Спадання обсягу замовлень. Вузький національний ринок. Національний ринок у ситуації стагнації або скорочення

Складено за [21].

Відповідно, у групу *активних внутрішніх причин* виходу фірми на міжнародний ринок зараховуються такі, що є результатом власної ініціативи суб'єкта підприємницької діяльності. Це причини, які умовно можна пов'язати з внутрішніми амбіціями та бажаннями самої фірми.

До групи *активних зовнішніх* причин належать такі, що відкриваються за деяких зовнішніх обставин і заохочують, але не змушують певного суб'єкта економічної діяльності діяти, залишаючи йому можливість самостійно, з власної ініціативи прийняти відповідне рішення щодо виходу на міжнародний ринок.

До складу групи *реакційних внутрішніх* причин доцільно зараховувати такі, що здебільшого характеризуються реакцією (зі значною ініціативою) самої компанії на можливість виникнення у майбутньому певних ризиків, викликаних діяльністю даного суб'єкта економічної діяльності.

Нарешті, до групи *реакційних зовнішніх* причин можна зарахувати такі об'єктивні передумови, які не залежать від діяльності та бажання самої компанії, на які вона може лише реагувати, а не ініціювати їх. Це всі ті причини, що пов'язані з погіршенням загальної ситуації та кон'юнктури на внутрішньому ринку.

Так чи інакше, досліджуючи причини виникнення бажання економічних суб'єктів вийти на зовнішні ринки, можна дійти логічного висновку, що таких мотивів існує величезна кількість, принаймні не менше, ніж причин взагалі вести відповідну економічну діяльність. Крім того, очевидно, що від рівня мотивації того чи іншого суб'єкта фактично залежить кінцевий успіх його підприємницької діяльності.

Отже, поглиблюючись у напрям нашого дослідження, необхідно з'ясувати, що саме підштовхує звичайну людину розпочинати самостійну економічну діяльність як приватного підприємця або створювати власне підприємство – юридичну особу. Також слід розуміти, що мотивація суб'єкта щодо рішення про відкриття та ведення підприємницької діяльності має бути дійсно суттєвою, адже очевидно, що підприємництво є завжди набагато більш ризикованою справою, аніж, наприклад, робота найманого працівника.

При цьому мотивація підприємницької діяльності та стимулювання праці мають подібні кінцеві цілі: підприємці та наймані працівники зацікавлені в отриманні якомога більшого зиску, ефекту у вигляді прибутку та, відповідно, заробітної плати за мінімальних витрат ресурсів і праці.

Цікаве питання готовності підприємця до ризиків. Наприклад, такий показник, як ризик виробництва та реалізації продукції, є одним з найбільш значущих для підприємця. Дійсно, високий ризик – це постійна турбота про власну справу, постійна напруга у сфері управління бізнесом, суттєві витрати на страхування діяльності. Проте, якщо бізнес не дуже ризикований, мотивація створення та ведення такої підприємницької справи може бути набагато більшою.

Отже, не кожен суб'єкт-підприємець погодиться взятися за ризикований бізнес, якщо тільки мотиви його діяльності не переважають реальні та потенційні ризики.

На практиці існує безліч поглядів та ведуться гарячі дискусії щодо реальних причин, які можуть викликати зацікавленість у суб'єкта розпочати та вести підприємницьку діяльність. Причому погляди й аргументи наво-

дяться різноманітні, іноді досить оригінальні та суперечливі, але є й типові, загальноприйняті.

Наприклад, у наукових колах мотивація до підприємницької діяльності пояснюється з таких позицій. Визначальними причинами, з якими підприємець виходить на ринок, є питання дохідності, рентабельності та досягнення мети. При цьому виражену в доході матеріальну зацікавленість слід сприймати основним спонукальним мотивом підприємницької діяльності. Вважається, що прибуток як індикатор ефективності підприємницької діяльності є психологічним стимулом та оцінкою успіху відповідного суб'єкта. Тому саме матеріальний мотив, навіть якщо він яскраво не виявляється ззовні, все-таки займає провідне місце в ієрархії цілей підприємця.

Проте слід ураховувати, що прагнення заробити багато грошей може бути визначальним, але далеко не єдиним мотивом, оскільки сама особистість підприємця як носія унікального економічного ресурсу – підприємницьких здібностей – відрізняється своєю багатогранністю якостей та нестандартним мисленням.

Зокрема, дослідники погоджуються у думці, що досягнення власних цілей формує у підприємця повагу до себе та значно підвищує самооцінку. Підприємницька діяльність дозволяє розкрити свою унікальність, отримати свободу. Робити що-небудь не так, як інші, впливати на ситуацію, формувати власний світ – це найсильніші стимули, які дозволяють підприємцям долати величезні стресові навантаження та досягати жаданого успіху. Отже, саме високе емоційне занурення у власний бізнес формує стійку зацікавленість підприємця у процесі та результатах своєї господарської діяльності. Іншими словами, суттєвим та, можливо, найбільш значущим з морального погляду мотивом підприємницької діяльності можна вважати відверту зацікавленість суб'єкта господарювання до улюбленої справи, оскільки така прихильність до справи поступово перетворює бізнес із “простої щоденної діяльності” на повноцінне життя підприємця.

Своєю чергою, звичайні пересічні люди уявляють і виділяють серед основних мотивів, які підштовхують до підприємницької діяльності, такі моменти [22]. Дехто шукає у підприємництві незалежність, свободу власних дій, можливість розпоряджатися своїм часом та втілювати власні бажання, реалізацію відчуття потреби у власноручному контролі ситуації. Є люди, що пояснюють свій поштовх до підприємницької діяльності певними “безвихідними ситуаціями” в їхньому житті. Інші прагнуть самоствердження, довести собі та іншим, на що вони здатні, навчитися вірити у власні сили та виправдати очікування близьких людей. Значна частина сприймає підприємницьку діяльність як задоволення, шукає у ній натхнення, втілення своїх інтересів та творчих ідей.

Із погляду самих економічних суб'єктів, які вже мають значний досвід і суттєві досягнення у сфері господарювання, серед причин, що підштовхують людину здійснювати підприємницьку діяльність, доцільно виділити такі. По-перше, це прагнення до найбільшої самореалізації. По-друге, ба-

жання мати власну справу. По-третє, прагнення до більшої самовідповідальності. По-четверте, це прагнення чітко бачити та відчувати результати власної діяльності.

Так чи інакше, у прагненні класифікувати різноманітні причини людської діяльності науковці теоретично виділяють три психологічні типи мотивації людини до активних дій [23]: пряму, опосередковану (непряму) та спонукальну (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Психологічні мотиви активної людської діяльності

Вважається, що пряма мотивація корелює зі ступенем зацікавленості до діяльності та її результатами. Прикладами такого різновиду мотивації є сутність і творча складова частина діяльності, усвідомлення власних досягнень, визнання їх навколишнім середовищем, відчуття відповідальності та самореалізації особистості, втілені у цій діяльності. Можна сказати, що діяльність, яка ґрунтується на подібній мотивації, передусім має приносити задоволення.



Водночас непрямая мотивація безпосередньо пов'язана зі ступенем матеріальної зацікавленості. Дієвими факторами у такому випадку можуть виступати форма та рівень оплати праці, напруженість і норми діяльності, темпи зміни вартості життя тощо.

Нарешті, спонукальна мотивація формується на базі різноманітних страхів і зобов'язань. Така мотивація може бути обумовлена, зокрема, ймовірністю і рівнем безробіття, невпевненістю у завтрашньому дні, відсутністю гарантій щодо збереження робочого місця, соціальною напруженістю тощо.

Спираючись на вищенаведені науково обґрунтовану позицію та реальні прагнення людей, які вирішили здійснювати підприємницьку діяльність, можна дійти розуміння, що матеріальний фактор як причина або зацікавленість щодо самостійної економічної діяльності, не зважаючи на поверхневу важливість, є лише вторинним і похідним, поступаючись місцем прямій зацікавленості в отриманні передусім нематеріальної задоволеності від поточних та кінцевих результатів власної діяльності.

На нашу думку, подібний до вищезазначеного підхід можна застосувати й для пояснення причин виникнення у суб'єктів інтересів до ведення економічної діяльності, у тому числі у міжнародному просторі.

Отже, як видно з проведеного дослідження, причини, які пояснюють бажання суб'єкта провадити підприємницьку діяльність як усередині країни, так і в міжнародному економічному просторі, подібні з наукового та практичного поглядів та фактично зводяться до декількох спільних груп мотивів. Своєю чергою, аналізуючи вищезазначені варіанти мотивації до діяльності з погляду на ієрархію потреб людини, можна дійти таких практичних висновків.

Бажаючи знайти моральну насолоду в підприємстві, людина фактично намагається задовольнити власні потреби "вищого рівня", тобто досягти поваги з боку близьких (насамперед рідних і знайомих осіб) та самоповаги, впевнитися у своїх силах, реалізувати власний життєвий та творчий потенціали.

Прагнення бути матеріально незалежним, вільним у фінансових питаннях, досягти великих статків тощо пояснюється тяжінням передусім до задоволення потреби у власній безпеці та захищеності своїх близьких, а також бажання визнання власних досягнень, що на практиці виявляється у вигляді гарантування матеріальної стабільності та впевненості у завтрашньому дні, отриманні можливості забезпечити комфортний рівень життя всіма необхідними благами. Подібний пошук безпеки і захищеності стосується також прагнення суб'єкта зменшити ризики та страхи, пов'язані з економічними негараздами та невпевненістю у власному майбутньому, тобто створити безпечніші умови життя.

Згадуючи про фізіологічні потреби, можна стверджувати, що задоволення даного "нижчого рівня" потреб людини не слід зараховувати до причин виникнення зацікавленості суб'єкта здійснювати підприємницьку діяльність і, тим більше, виходити на зовнішні ринки, оскільки такі базові

потреби можуть бути задоволені, зокрема, навіть звичайною трудовою діяльністю як найманого працівника.

Своєю чергою, намагання підприємця задовольнити потреби соціального характеру, на наш погляд, є похідним від процесу та результату задоволення потреб “вищого рівня”, тобто вторинним щодо зазначених, оскільки відповідна зацікавленість не є першочерговою в окресленій системі мотивації підприємця.

Таким чином, можна констатувати той факт, що серед першопричин виникнення інтересів економічних суб’єктів щодо ведення підприємницької діяльності та виходу на міжнародні ринки є мотиви задоволення майже всіх типових рівнів потреб з яскравим переважанням саме потреб на більш якісному рівні безпеки та потреб “вищого рівня”, тобто прагнення до відповідних матеріальних здобутків з поглядом на досягнення заслуженої поваги, самовираження та самореалізації.

Такими, на наш погляд, є основні вихідні інтереси економічних суб’єктів, які здійснюють власну господарську діяльність у розрахунок можливого виходу в міжнародний простір.

Водночас необхідно враховувати, що процеси міжнародної економічної інтеграції об’єктивно пов’язані з ідеєю створення глибоких та стійких взаємозв’язків між національними господарствами, які ґрунтуються на взаємній адаптації, зближенні та пристосуванні одна до одної економік різних країн [24]. Тобто йдеться про сприяння взаємодії міжнародних суб’єктів на найвищому міждержавному рівні. А чи збігатимуться в такому разі інтереси економічних суб’єктів на мікрорівні та макрорівні?

Практика свідчить, що визначальними причинами та передумовами міжнародної економічної інтеграції можуть виступати такі моменти (рис. 4.4):

- прагнення до якісних змін у виробничих силах, викликаних сучасними тенденціями у науково-технічній революції;
- пошук соціально-економічної однорідності національних господарств, близькість рівнів їхньої ринкової зрілості;
- забезпечення розширення ринку товарів та ресурсів з метою отримання відповідних переваг масштабної економіки;
- прагнення до покращання зовнішньополітичного середовища, що сприяє соціально-економічному розвитку країн, які інтегруються;
- використання географічної, культурної та історичної близькості країн, що інтегруються;
- подібність проблем соціально-економічного характеру, які стоять перед країнами, що інтегруються;
- цілеспрямована політика держав, які зацікавлені у розвитку міжнародних інтеграційних процесів, тощо [25].

Проте головну причину міжнародного інтеграційного процесу необхідно вбачати у прагненні суб’єктів до підвищення економічної ефективності господарювання, не забуваючи, що інтеграція, як така, має передусім економічний характер.



Рис. 4.4. Основні передумови міжнародної економічної інтеграції

Вважається, що у даному випадку стрімкому зростанню економічних інтеграційних тенденцій сприяє розвиток міжнародного поділу праці та міжнародної виробничої кооперації.

При цьому слід розуміти, що міжнародний поділ праці – це своєрідна система організації міжнародного виробництва, за якої країни, замість того, щоб самостійно забезпечувати себе всіма необхідними товара-

ми, спеціалізуються на виготовленні лише деяких груп продукції, маючи можливість придбати всю решту необхідних товарів шляхом торгівлі.

Міжнародна виробнича кооперація у такому випадку являє собою відповідну форму організації виробництва, за якої працівники з різних країн беруть спільну участь в одному й тому самому виробничому процесі або у різних процесах, безпосередньо пов'язаних між собою.

Так чи інакше, міжнародна економічна інтеграція приводить до змін у сукупному попиті, підвищує рівень конкурентоспроможності національних суб'єктів господарювання, приводить до зниження витрат і зростання якості продукції.

Своєю чергою, саме цей процес сприяє збільшенню ємкості ринку. Зниження торговельних обмежень автоматично приводить до збільшення обсягів світового виробництва та споживання. Оскільки ресурси переміщуються до ефективніших виробників, у конкурентоспроможних економічних суб'єктів збільшується масштаб виробництва. У подальшому це сприяє розвитку торгівлі та дає додатковий вигаш від розширення ємності ринку. Динамічна зміна попиту дозволяє виробникам створювати товари за нижчою ціною, оскільки постійні витрати можуть бути зараховані на кількість одиниць продукції, що постійно зростає. Це, своєю чергою, дозволяє відповідним економічним суб'єктам досягти вагомих конкурентних переваг, які можуть вважатися суттєвим базисом для подальшого успішного розвитку, ефективнішої діяльності та процвітання. Досягнення цієї мети дасть змогу отримати заслужене зростання статусу, відомості та визнання як у внутрішньому, так і у зовнішньому економічному просторі та пов'язаних з даними суб'єктами напрямками діяльності. Такі здобутки можуть у подальшому стати підґрунтям для досягнення рівня задоволення потреб, пов'язаних з реалізацією власного потенціалу відповідних економічних суб'єктів та змістити їхню "планку потреб" на новий якісний рівень.

Отже, за своєю суттю, кінцева мета здійснення всього процесу міжнародної економічної інтеграції відповідає прагненню до першочергового задоволення господарських потреб економічних суб'єктів, прямо чи опосередковано пов'язаних з накопиченням фінансових, матеріальних та інших ресурсів, що фактично можна розглядати як гарантування їхньої подальшої платоспроможності, надійності та забезпеченої діяльності в майбутньому. Це, своєю чергою, спричиняє ланцюгову реакцію щодо можливості досягнення економічними суб'єктами сфери задоволення потреб "вищого рівня". Нагадаємо, що схожі мотиви й інтереси мають суб'єкти, які вирішують здійснювати самостійну господарську чи підприємницьку діяльність. Різниця лише в тому, на якому рівні відбуваються відповідні економічні процеси й здійснюється господарська діяльність.

Таким чином, виходячи з усього вищесказаного, можна зробити логічно обґрунтовані висновки, що міжнародна економічна інтеграція з позиції потенційної мотивації економічних суб'єктів визначально має подібну при-

роду як на рівні національної економіки, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання, маючи на меті досягнення значних економічних здобутків, переваг, морального визнання та самореалізації. Іншими словами, адаптація інтересів і можливостей економічних суб'єктів до умов міжнародного інтеграційного процесу не потребує суттєвих додаткових зусиль з їхнього боку, відбуваючись планомірно та автоматично у результаті ведення виваженої ефективної господарської діяльності, починаючи з мікроекономічного рівня й закінчуючи сферою зовнішньоекономічної діяльності.

#### **4.3. Концептуальні підходи до управління людськими ресурсами в міжнародному бізнесі**

Упродовж кількох століть, які минули після промислової революції, в економічній теорії та менеджменті постійно зростала увага до людських ресурсів в економіці. З'являються та розвиваються різні підходи до управління людськими ресурсами, яке поступово стає одним з фундаментальних чинників розвитку всіх без винятку сучасних організаційно-економічних систем і забезпечення їх конкурентоспроможності. З переходом до масового збуту провідні позиції у сфері управління зайняв маркетинг, а в умовах дефіциту природних ресурсів, що зростає, і більш відкритого доступу до них важливу роль займають людські ресурси. Основною конкурентоспроможності національних економік стають конкурентні переваги людських ресурсів. В умовах неоднакового доступу до людських ресурсів національні економіки можуть бути конкурентоспроможними лише тоді, коли зуміють ефективно їх розподілити (що й становить суть управління людськими ресурсами як конкурентної переваги передових економік) і використати конкурентні переваги. Саме тому, починаючи з другої половини ХХ ст., "управління людськими ресурсами" стає звичайною практикою корпорацій та національних економік. Сьогодні ні в кого немає сумнівів, що ефективність використання людського ресурсу є головним чинником успіху організацій та національних економік.

В управлінні людські ресурси завжди розглядалися як один із економічних ресурсів, причому часто його роль порівнювали з роллю будь-яких інших ресурсів. До двох третин витрат у сучасних корпораціях розвинених країн займають витрати, пов'язані з людськими ресурсами. Вони не можуть оминати увагою управління людськими ресурсами хоча б в аспекті розвитку знань і навичок працівників, які впливають на формування конкурентних переваг людськими ресурсами та їх реалізацію. Саме в цьому полягає виняткове значення управління людськими ресурсами, і саме тому про них слід говорити в межах стратегічного управління.

У кінці 70-х рр., разом з поняттям "управління персоналом", управлінська наука почала широко використовувати поняття "управління людськими ресурсами". Авторами концепції управління людськими ресурсами стали

А. Маслоу, Ф. Герцберг [26; 27]. Основним завданням в управлінні людськими ресурсами вони визнали ефективне використання здібностей співробітників згідно з метою розвитку підприємства та суспільства. Поява цієї концепції та часткове перенесення проблеми управління людськими ресурсами з мікрорівня на макрорівень засвідчили про актуалізацію даної проблематики. У найбільш повному і закінченому вигляді концепція управління людськими ресурсами на рівні національної економіки сформувалася в середині 80-х рр. Саме з тих часів вплив управління людськими ресурсами на економічні досягнення будь-якої країни вже не піддається сумніву, і жодна школа в економіці чи в менеджменті не може цього заперечити.

Відомий американський дослідник у сфері управління М. Армстронг виділив три стадії розвитку сучасних концепцій управління людськими ресурсами. Початкові ідеї сучасної концепції управління людськими ресурсами, розроблені американськими дослідниками у 80-х рр. насамперед групою вчених на чолі з Фомбруном, мають назву “мічиганська модель”. Наприкінці 80-х і на початку 90-х рр. з’явилася гарвардська модель, розроблена британськими авторами Біром, Боксаллом, Уолтоном і, зрештою, введення концепцій управління людськими ресурсами до системи традиційного управління персоналом дозволили сформувати два підходи до управління людськими ресурсами [28].

Перший, так званий твердий підхід, розглядає людські ресурси як людський капітал, який за необхідних інвестицій у його розвиток може забезпечити бажаний дохід. Він ґрунтується на верховенстві цілей організації та виходить із необхідності управління людськими ресурсами такими методами, які сприяють формуванню конкурентних переваг людських ресурсів і компанії. Цей підхід приділяє особливу увагу таким аспектам управління, як задоволення інтересів керівництва, реалізація стратегічного підходу в управлінні людськими ресурсами, що узгоджується зі стратегією розвитку компанії, створення додаткової цінності компанії завдяки розвитку конкурентних переваг людських ресурсів і управлінню продуктивністю праці, формування привабливої корпоративної культури, підкріпленої процесами розвитку комунікацій, навчання й управління ефективністю праці.

Другий, гнучкий підхід до управління людськими ресурсами розроблено на основі положень школи людських відносин. Він розглядає працівників не як об’єкт управління, а як особливий фактор реалізації цілей організації, який базується на переконанні, що інтереси керівництва та працівників можуть і дійсно збігаються.

Суттєвою відмінністю у поглядах представників різних наукових традицій і шкіл в менеджменті є рівень наукового аналізу управління людськими ресурсами – причинно-наслідкові зв’язки сучасних західних аналітиків (які звичайно працюють на замовлення багатонаціональних організацій) і технічні аспекти проблеми вітчизняних дослідників (які інколи комплінують праці західних аналітиків). Загалом вивчення проблематики людських ресурсів зводиться до вектора “управління кадрами – управління

персоналом – управління людськими ресурсами” з огляду на дві протилежні тенденції в еволюції класичного менеджменту: “економічної людини” Ф. Тейлора і “соціальної людини” Е. Мейо [29, с. 37]. Це пояснюється тим, що серйозні зміни, які відбулися в практиці управління, свідчать про поступовий перехід від “управління кадрами” до “управління людськими ресурсами”. Сучасні дослідники характеризують ці зміни так [30, с. 142–143].

1. Перехід від управління кадрами до управління людськими ресурсами виявляється в тому, що сьогодні функція управління людськими ресурсами набула інтеграційного характеру і стала частиною стратегії організації (національної економіки), хоча раніше “спеціалісти-кадровики” навіть не були інформовані про ділову стратегію компанії, а зв’язок між виробництвом і плануванням людських ресурсів був дуже слабким.

2. Відбувається перехід від інструменталізму кадрової функції до стратегічної ролі управління людськими ресурсами. Акцент у кадровій політиці все більше зміщується від добору та розстановки кадрів до участі в реалізації стратегії розвитку.

3. Відбувається перехід від виконання управліннями фрагментарних кадрових функцій до залучення лінійного керівництва до управління людськими ресурсами та допомоги йому. Залишаючи за собою низку попередніх кадрових функцій, управління людськими ресурсами додало собі нову функцію – надання допомоги лінійному менеджменту в розвитку і кращому використанні його організаційного потенціалу, тобто підлеглих йому людських ресурсів.

4. Посилюється професіоналізація функцій управління людськими ресурсами. Якщо раніше начальником відділу кадрів могла бути практично будь-яка дисциплінована людина, здатна управляти невеликим штатом службовців невисокої кваліфікації, то нині зростаюча та інтегруюча роль управління людськими ресурсами, підвищення його статусу до вищої ланки управління, ускладнення техніки добору, розстановки, розвитку, мотивації, просування та використання людського потенціалу роблять цю професію найважливішою для виживання та успіху компанії.

5. Значний акцент робиться на управлінні змінами. Оскільки гнучкість і здатність до змін становлять нині ключові характеристики бізнесу, а основною перешкодою необхідним змінам є люди – людські ресурси компанії, то однією із найважливіших функцій управління людськими ресурсами стає активне управління змінами та організаційний розвиток. Як правило, здатність до змін пов’язана з більшою кваліфікацією, здатністю перенавчатися, рівнем творчості, що зростає, та інноваційності людських ресурсів.

6. Усе сильніше проявляє себе інтернаціоналізація функції управління людськими ресурсами. Глобалізація бізнесу, активніші міжнародні економічні зв’язки, а також міжнародна спеціалізація та інтеграція виробництва роблять необхідним розвиток багатонаціональних трудових колективів з різною системою цінностей і культур. Унаслідок цього посилюється інтернаціоналізація функції управління людськими ресурсами в компаніях і національних економіках.

7. Розширюється та поглиблюється соціальне партнерство і трудові відносини. Все важливішою стає функція управління соціальними процесами. В економіці партнерство розглядається не тільки як етичне поняття, але й як організаційний принцип. Воно означає визнання взаємозалежності та солідарності в соціальному контексті, а також визнання різного роду інтересів окремих суспільних груп і, як наслідок, надання їм права брати участь у політичних і економічних процесах, у прийнятті управлінських рішень.

8. Суттєво змінюються принципи і система мотивації праці як важливі чинники раціонального використання та розвитку людських ресурсів. Система мотивації еволюціонує від принципів оплати за посаду, за явку на роботу до принципу оплати за результат, за конкретний внесок у досягнення цілей розвитку. Найважливішими принципами мотивації праці сьогодні вважаються: створення атмосфери взаємної довіри, прозорість, зворотний зв'язок; збереження зайнятості; рівні можливості для зайнятості, заохочення за досягнуті результати; забезпечення нормального робочого середовища; забезпечення розвитку людських ресурсів; проведення політики доходів, яка тісно пов'язана зі зростанням продуктивності праці.

9. Відбувається перехід від підвищення кваліфікації персоналу до розвитку людських ресурсів. Розвиток людських ресурсів нині входить до числа найважливіших компонентів і завдань управління людськими ресурсами. Метою розвитку людських ресурсів є забезпечення економіки добре підготовленими та мотивованими працівниками відповідно до цілей та стратегії її розвитку.

Як бачимо, сучасне розуміння “управління людськими ресурсами” полягає в підготовці такого працівника, який має відповідну професійну кваліфікацію і надалі має можливість розкривати свої здібності, розвивати навички та вміння (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

### Різні підходи до управління людськими ресурсами

Елементи системи управління	Зміст елементів за класичним менеджментом персоналу	Зміст елементів за управлінням людськими ресурсами
1	2	3
Ресурси організації (національної економіки)	Фізичний та грошовий капітал	Людський капітал, фізичний капітал, грошові ресурси
Залучення персоналу	Грошові стимули	Активний пошук, реклама, соціальні пільги
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначається за критерієм “витрати – вигода”



1	2	3
Форми навчання	На робочому місці	Усі форми, включаючи загальну освіту
Соціальна інфраструктура	Немає	Формується за критерієм “витрати – вигода”
Стиль керівництва	Авторитарний	Визначається ситуацією
Регламентація виконання	Суворі	Рівна міра свободи в організації праці
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
Мотивація до праці	Індивідуальне матеріальне стимулювання, примус	Поєднання економічних і морально-психологічних стимулів, використання мотивів діяльності високого рівня
Горизонт (термін) планування	Короткотерміновий	Трудовий цикл людських ресурсів
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні, організаційні

Складено за [31].

Узагальнюючи основні положення, які стосуються головних тенденцій розвитку управління людськими ресурсами, виділимо такі відмінності управління людськими ресурсами в національній економіці від управління кадрами і персоналом у контексті стратегічного менеджменту [32, с. 37]:

1. На відміну від управління персоналом, управління людськими ресурсами переорієнтовано з потреб працівників на потреби самої організації в робочий силі та пріоритети кадрового менеджменту визначаються насамперед результатами функціонального аналізу наявних і проєктованих робочих місць, а не наявним кадровим потенціалом організації.

2. Набуття управлінням людськими ресурсами стратегічного виміру робить кадрову політику проактивною, на відміну від пасивної і реактивної політики, характерної для традиційних моделей управління персоналом.

3. Відповідальність за реалізацію проактивної кадрової політики покладається також на лінійних менеджерів (керівників структурних підрозділів), а це означає, що кадрова робота керівників усіх ланок управління інтегрується в систему кадрового менеджменту, яка спроможна ефективно реалізувати таку політику.

4. Відбувається переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом, а відповідно з домінуючих в управлінні персоналом колективних трудових цінностей – на особистості цінності.

5. Якщо традиційно менеджер персоналу намагався економити на витратах, пов'язаних з відтворенням робочої сили (а тому був незацікавлений у довгострокових інвестиціях у людський капітал), то технологія управління людськими ресурсами спрямована на підвищення ефективності по-

дібного роду інвестицій, які забезпечують постійне професійне зростання персоналу і покращання умов праці.

б. Якщо в управлінні персоналом уся увага концентрувалася виключно на рядових співробітниках, то в управлінні людськими ресурсами вона спрямована на управлінський штат: саме компетентність менеджерів виявляється головним елементом кадрового потенціалу сучасної корпорації.

Як бачимо, сучасна концепція управління людськими ресурсами значною мірою дозволяє подолати недоліки системи управління персоналом і наповнити її новим змістом. Вона дає змогу подолати макроекономічну обмеженість концепції управління персоналом, має стратегічну спрямованість, вбудована в загальнонаціональну систему цілей та цінностей, сприяє реалізації довгострокових планів і стратегій розвитку конкурентоспроможності національної економіки. Управління людськими ресурсами має стратегічні параметри й розглядає загальне розміщення людських ресурсів у національній економіці. Стратегічний підхід має довгостроковий характер, прагне врахувати всі аспекти використання людських ресурсів та забезпечити умови розширеного відтворення робочої сили, включає інтеграцію всіх напрямів управління людськими ресурсами в процесі загально-економічного планування та прогнозування економіки. Управління людськими ресурсами характеризується активністю, намаганням знайти нові можливості ефективнішого використання робочої сили, збільшуючи тим самим конкурентоспроможність національної економіки. Воно все більше стосується стратегій, розробки нових ідей, спрямованих на пошук конкурентних переваг національної економіки.

Щоб усвідомити і зрозуміти парадигму “управління кадрами – управління персоналом – управління людськими ресурсами”, пропонуємо схему, де відображено в ретроспективі погляди на людину в системі (менеджменту – маркетингу), що дає можливість спрогнозувати (ймовірно) майбутнє управління людськими ресурсами у контексті стратегічного управління. Управління людськими ресурсами на рівні національної економіки є одним із важливих інструментів сучасної економічної політики держави. Без нього неможлива ефективна реалізація цілей економічного розвитку та макроекономічне регулювання.

Очевидна необхідність оптимізації управління людськими ресурсами, спрямування його на розвиток і ефективне використання конкурентних переваг людських ресурсів. Така оптимізація передбачає кілька шляхів: розробку теоретичних засад управління людськими ресурсами на основі визнання універсального характеру людини; реалізації на практиці стратегій управління людськими ресурсами, досягнення певних економічних і соціально значущих результатів, у тому числі отриманих на основі вдосконалення інституціонального забезпечення управління людськими ресурсами.

Тісний взаємозв'язок між інституціоналізмом і наукою управління відображено в різних концепціях управління людськими ресурсами, які з'явилися протягом останніх десятиліть. Так, концепція управління людськими ресурсами набула популярності для аналізу як теоретиків, так і прак-

тиків управління в останню третину ХХ ст. (поруч з крос-культурним менеджментом, об'єктом дослідження якого є вивчення, зокрема, трудових цінностей різних культур) і донині залишається об'єктом ретельної уваги дослідників у сфері менеджменту.

Необхідність забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах посилення конкуренції на внутрішніх і глобальних світових ринках ставить питання про необхідність переходу від оперативного до стратегічного управління, про передбачуваність, розробку прогнозів з позиції планування людських ресурсів і розвитку їх конкурентних переваг. Такі погляди знайшли відображення у працях представників шкіл стратегічного управління – “Школи дизайну” та “Школи планування”, що виходили з класичних постулатів адміністративного управління, розроблених А. Смітом, М. Вебером, Ф. Тейлором, Г. Фордом.

Наступний етап розвитку стратегічного управління пов'язаний з визначенням цілей, розробкою планів, установленням завдань. Він отримав назву “Управління за цілями”. Як зазначають дослідники, сьогодні вже вважаються класичними погляди представників “Школи навчання”. У цих дослідженнях людські ресурси розглядаються як основне джерело конкурентних переваг. Представники “Школи навчання” звернули увагу на роль здібностей і навичок у функціонуванні організації та визначили їх серед чинників, які впливають на формування та реалізацію стратегії управління людськими ресурсами. Основоположні принципи “Школи навчання” такі [33, с. 30–31]:

- зовнішнє середовище настільки складне та непередбачуване, що його дієвий контроль неможливий. Потрібні для вироблення стратегії знання слід безперервно оновлювати. Тому створення стратегії має набути форми процесу навчання, принаймні доти, доки її формулювання і втілення стануть невіддільними;

- найкращим учнем має бути керівник організації, але вчитися зобов'язаний увесь колектив, у ньому часто є чимало потенційних стратегів;

- навчання не виключає ретроспективного мислення, аналізу попередніх дій чи ідей. Суб'єктом стратегічної ініціативи в організації може стати не кожен, а тільки той, хто має певний хист до навчання. Стратегії часом виникають несподівано, до них приходять методом спроб і помилок; чиясь випадкова ідея, підхоплена колегами, може викристалізуватися у стратегію;

- роль керівника полягає не в тому, щоб уявляти майбутнє і формулювати стратегію, а в тому, щоб управляти процесом навчання там, де можуть виникати нові ідеї. Тобто стратегічний менеджмент містить у своєму складі необхідність вловлювати неявні зв'язки між думками й діями, контролем і навчанням, стабільністю і змінами;

- стратегії з'являються насамперед як схеми з минулого, і деякі з них інколи перетворюються на плани на майбутнє. Таким чином, їх можна розглядати як загальний напрям спільної діяльності.

Новий етап розвитку стратегічного управління людськими ресурсами пов'язаний з появою організацій, що навчають. Цей підхід виходить з того, що “навчальна організація” створює бажане для себе середовище та прищеплює контактній аудиторії уявлення про переваги свого продукту і бренду.

Зміна парадигми стратегічного управління на початку ХХІ ст. пов'язана з переходом від “human resources management” (управління людськими ресурсами) до “human management” (управління людиною). Такий перехід можливий лише на етапі “навчального менеджменту”. Очевидно, що зміни, які відбуваються на макрорівні, безпосередньо визначають еволюцію стратегічного управління та його вплив на розвиток людських ресурсів, про що свідчить табл. 4.5.

Таблиця 4.5

### Еволюція управління та його впливу на розвиток людських ресурсів

Фактор впливу	Адміністративний менеджмент (МВІ)	Управління за цілями (МВО)	Організація, що навчається (МВЛ)	Навчальна організація (МВТ)
1	2	3	4	5
Зовнішнє середовище	Стабільне	Мінливе	Турбулентне	Турбулентне, шокове
Характер праці	Одноманітний, монотонний	Складний, нетворчий	Складний, творчий	Універсальний і творчий
Влада	Централізована	Децентралізована	Розподілена (делегована)	Невизначена (аморфна)
Структура	Ієрархія	Неодновимірна ієрархія	Гетерархія, проектно-орієнтована	Чотиривимірний простір
Символ	Піраміда	Матриця		
Ставлення до майбутнього	“Я контролюю майбутнє”. Воно досить визначене і припускає екстраполяцію минулого	Майбутнє в принципі неконтрольоване	Майбутнє не визначено – і в цьому виявляється джерело розвитку	Майбутнє слід створювати для себе сьогодні
Характеристика концепції управління	Концепція стратегічного планування	Концепція стратегічного менеджменту: 1-й етап розвитку	Концепція стратегічного менеджменту: 2-й етап розвитку	Концепція управління ринком
Ефективний тип поведінки	Людина-функція	Людина-маніпулятор	Людина-партнер	Людина-професіонал
Спосіб реалізації влади	Пряма вказівка і/чи інструкція, закріплені наказом	Процедура і/чи механізм, закріплені наказом	Процедура і/чи партнерство, закріплені в договорі	Процедура і/чи правила на основі затверджених методичних вказівок (рекомендацій)
Інструменти управління	Аналіз ситуації	Системний підхід	Соціотехнічний дизайн	Інформаційні технології

Складено за [33].

Потреба розробки теоретичних засад управління людськими ресурсами, які ґрунтуються на розумінні людини як найвищої цінності суспільства, визначається їх пріоритетним характером у системі економічного

розвитку, необхідністю формування ідеї, здатної інтегрувати суспільні зусилля. Системне розв'язання цієї проблеми означає концептуальне осмислення та визначення на всіх рівнях управління ставлення до тих питань розвитку людських ресурсів, які набувають актуального значення в суспільному виробництві; необхідність ефективного управління людськими ресурсами та його оптимізація на практиці.

#### 4.4. Управлінський аналіз привабливості зовнішніх ринків (на прикладі окремих країн Африки)

Власники та менеджери компаній завжди орієнтовані на розширення своєї ринкової діяльності. Для України це дуже важливе питання, країні потрібно закріплюватися на нових ринках збуту. Відповідно до Національної стратегії розвитку експорту, Україні важливо налагоджувати, зокрема, більш тісні відносини з країнами Африки, Азії, Латинської Америки [34].

На світовому ринку Україна й африканські країни не конкурують, їхні економіки можуть взаємно доповнювати одна одну. Україна вже має статус держави-спостерігача в Африканському Союзі, має попит на продукцію африканських країн, а вони, своєю чергою, відчують потребу в українських товарах, а саме: машинах, устаткуванні, різноманітних послугах.

Аналізуючи дані за 2016 р., видно, що загальний обсяг торгівлі України з країнами Африки становив 4,42 млрд дол. США, з яких експорт українських товарів становив 3,87 млрд дол. США (рис. 4.5).

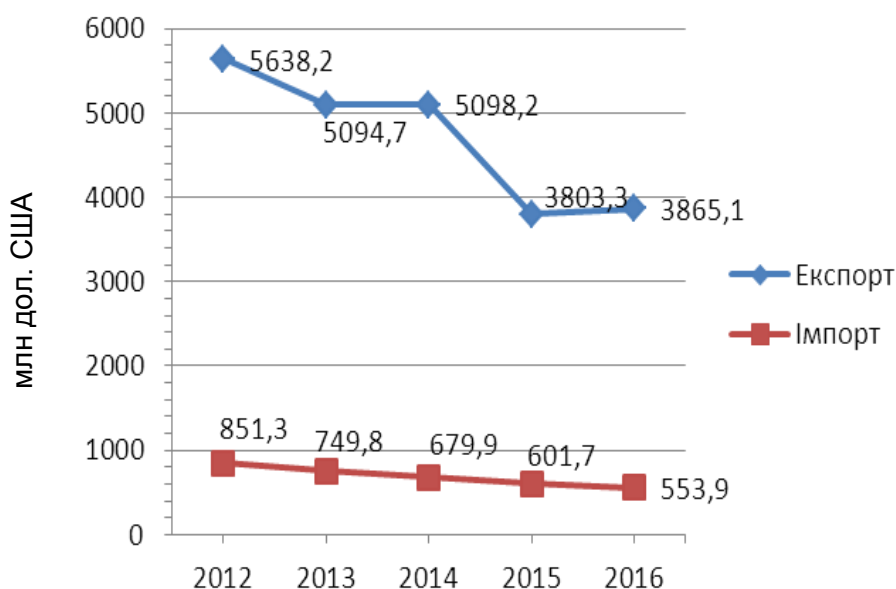


Рис. 4.5. Обсяги експортно-імпортних операцій товарами України до країн Африканського континенту з 2012 до 2016 рр. (побудовано за [38])

Зважаючи на факти, зазначимо, що, по-перше, країни Субсахарської Африки уже тривалий час демонструють найвищі темпи зростання насе-

лення, від яких суттєво відстає місцеве виробництво низки продовольчих та інших товарів. У найнаселенішій Нігерії в 1960 р. проживало 41,5 млн осіб, проте у 2015 р. їх кількість перевищила 185 млн. У 2030 р. за прогнозами ООН населення країни зросте до 262 млн.

По-друге, збільшення кількості жителів відбувається за одночасної швидкої урбанізації випереджального зростання населення міст. У Субсахарській Африці вже налічується понад півсотні агломерацій, у яких проживає більше ніж 1 млн осіб. Деякі з них значно більші за будь-які в Європі, поступаючись лише окремим мегаполісам Азії та Америки. Наприклад, у найбільшому портовому місті Нігерії Лагосі проживає понад 13 млн осіб (у 1991 р. – 5,2 млн), а в його агломерації – понад 21 млн.

По-третє, африканцям є чим розплачуватися за дедалі більший імпорт товарів, зокрема продовольчих. Адже темпи економічного зростання в Субсахарській Африці стабільно випереджають швидкість приросту населення. Щорічне підвищення ВВП країн ССА останнім часом у середньому становить 4–5 %.

У 2016 р. основними споживачами українських товарів в Африканських країнах були Єгипет (питома вага якого становить 58,44 % усього українського експорту до країн Африки), Алжир (6,07 %), Лівія (6,43 %), Марокко (6,94 %), Туніс (5,76 %) [37]. У табл. 4.6 подано основні статті українського експорту до країн Африки (2016 р.).

Таблиця 4.6

### Основні статті експорту України до країн Африканського континенту

Код товару	Підгрупа товару	Тис. дол. США	Питома вага експорту, %
02	М'ясо та їстівні субпродукти	62 148,67	1,61
04	Молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед	27 425,91	0,71
10	Зернові культури	1 521 600,91	39,37
11	Продукція борошномельно-круп'яної промисловості	26 984,56	0,7
15	Жири та олії тваринного або рослинного походження	240 393,87	6,22
17	Цукор і кондитерські вироби з цукру	61 527,66	1,59
27	Палива мінеральні; нафта і продукти її перегонки	10 258,33	0,27
30	Фармацевтична продукція	424,57	0,01
31	Добрива	35 536,3117	0,92
72	Чорні метали	1 223 325,93	31,65
73	Вироби з чорних металів	9870,53	0,26
76	Алюміній і вироби з нього	2508,29	0,065
84	Реактори ядерні, котли, машини	23 180,34	0,6
85	Електричні машини	42 390,51	1,1
88	Літальні апарати	8413,93	0,22

Складено за [37].

Для дослідження маркетингової привабливості необхідно обрати найбільш перспективні та розвинуті країни. За даними журналу Global Economic Prospects, країни Африканського континенту, які імпортують більшу частку, визначено такі: Джибуті, Єгипет, Еритрея, Лесото, Ліберія, Маврикій, Сейшельські острови, Туніс [35]. А на підставі даних, наведених Міжнародним валютним фондом [36], проаналізуємо індикатори динамічного розвитку потенційних товарних імпортерів країн Східної Африки за допомогою економічних методів моделювання (табл. 4.7). Для оцінювання маркетингової привабливості потенційних товарних імпортерів країн Африканського континенту використаємо два методи: аналіз інтенсивності розвитку та адаптовану модель Раша оцінки латентних змінних, що дасть змогу перетворити вимірювання, зроблені в дихотомічних і порядкових шкалах, на лінійні вимірювання і в результаті якісні дані проаналізувати за допомогою кількісних методів.

Таблиця 4.7

**Індикатори динамічного розвитку потенційних імпортерів українських товарів серед країн Африканського континенту**

Фактори впливу на маркетингову привабливість	Рік	Джибуті	Єгипет	Лесото	Ліберія	Маврикій	Сейшельські острови	Туніс
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Критерій економічного зростання, %	2010	3,49	5,14	6,25	6,1	4,38	5,95	3,51
	2011	4,47	1,82	7	8,2	4,08	7,89	-1,92
	2012	4,84	2,19	5,47	7,99	3,5	6,61	4
	2013	5	2,11	2,02	8,7	3,36	6,05	3
	2014	6	2,23	4,54	0,7	3,74	3,32	2,87
	2015	6,5	4,2	1,61	0,0	3,47	3,5	0,99
2016	6,5	3,8	2,4	2,0	3,5	4,9	1,5	
$d_{\text{дин}}$		<b>1,86</b>	<b>0,74</b>	<b>0,38</b>	<b>0,33</b>	<b>0,8</b>	<b>0,82</b>	<b>0,43</b>
ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності, дол. США	2010	2699,23	10 102,1	2405,31	697,91	15 938,42	20 365,12	10 437,09
	2011	2782,97	10 071,21	2545,4	732,63	16 561,77	22 556,58	10 123,12
	2012	2879,2	10 067,08	2652,73	770,32	17 093,32	23 812,88	10 409,21
	2013	2982,99	10 050,03	2672,86	817,18	17 628,83	24 791,39	10 600,0
	2014	3120,04	10 048,57	2659,63	803,66	18 255,87	25 218,41	10 782,1
	2015	3279,12	10 249,96	2770,2	784,58	18 864,11	25 524,96	10 769,93
2016	3351,62	12 113,09	3085,41	881,8	20 442,57	27 230,0	11 651,96	
$d_{\text{дин}}$		<b>1,2</b>	<b>1,2</b>	<b>1,21</b>	<b>1,2</b>	<b>1,23</b>	<b>1,21</b>	<b>1,15</b>
Індекс інфляції, %	2010	4	11,3	3,6	7,3	2,9	-2,4	4,4
	2011	5,1	10,1	5	8,5	6,5	2,6	3,5
	2012	3,7	7,1	6,1	6,8	3,9	7,1	5,1
	2013	2,4	9,4	4,9	7,6	3,5	4,3	5,8
	2014	2,9	10,1	5,3	9,8	3,2	1,4	4,9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	2015	2,1	10,4	3,2	7,7	1,3	4,0	4,9
	2016	3,0	10,23	8,6	8,6	1,5	-0,8	3,7
$d_{\text{дин}}$		<b>0,75</b>	<b>0,91</b>	<b>2,39</b>	<b>1,18</b>	<b>0,52</b>	<b>0,33</b>	<b>0,84</b>
Чисельність населення, млн осіб	2010	0,83	82,04	2,01	3,96	1,25	0,9	10,55
	2011	0,84	83,79	2,03	4,08	1,25	0,9	10,67
	2012	0,85	85,66	2,06	4,19	1,26	0,9	10,78
	2013	0,86	87,61	2,08	4,29	1,26	0,9	10,89
	2014	0,88	89,58	2,11	4,4	1,26	0,9	11,0
	2015	0,89	91,51	2,14	4,5	1,26	0,9	11,11
	2016	0,99	92,81	1,94	4,4	1,26	0,93	11,22
$d_{\text{дин}}$		<b>1,2</b>	<b>1,13</b>	<b>0,97</b>	<b>1,1</b>	<b>1,01</b>	<b>1,03</b>	<b>1,06</b>
Індекс вільної торгівлі (0–100)	2010	31,9	74	63,5	53,8	85,6	33,4	53,5
	2011	59,6	74	63,6	53,8	88,0	33,4	53,5
	2012	59,6	74	69,1	53,8	87,9	33,4	58,1
	2013	59,6	73,8	69,1	61,4	87,9	33,4	58,1
	2014	54,8	71,4	68,6	64,1	88,6	33,4	61,8
	2015	54,8	70,0	64,6	74,4	88,4	44,0	61,2
	2016	54,6	70,6	85,8	72,8	88,6	83,4	62,2
$d_{\text{дин}}$		<b>1,71</b>	<b>0,95</b>	<b>1,35</b>	<b>1,35</b>	<b>1,04</b>	<b>2,5</b>	<b>1,16</b>
Індекс ризику угод, (від 1 – низький ризик до 7 – високий ризик)	2010	5	5	5	5,7	2,7	4	5
	2011	5	5	5	5,7	2,7	4	5
	2012	5	5,5	5	5,7	2,7	4	5
	2013	5	6	4,8	6	2,8	4	4,7
	2014	5	6	4	7	2	6	4
	2015	5	5	4	7	2	6	3
	2016	5	5	4	6	2	5	4
$d_{\text{дин}}$		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,8</b>	<b>1,05</b>	<b>0,74</b>	<b>1,25</b>	<b>0,8</b>

Складено за [36].

Порівняльну характеристику країн доцільно проводити за такими критеріями: критерій економічного зростання; ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності; індекс інфляції; чисельність населення; індекс вільної торгівлі; індекс ризику угод.

У межах дослідження поділимо країни за групами відповідно до ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності – до I групи належать країни з показником більше 10 000 дол. США, до II групи – країни з показником менше 10 000 дол. США. Так, до I групи входять: Єгипет, Маврикій, Сейшельські острови, Туніс. До II групи – Джибуті, Лесото, Ліберія.

Основними критеріями обрання країн, з якими здійснюватимуть торговельні відносини, є зростання показників, що відображають темпи економічного зростання та спад показників інфляції.

Аналіз інтенсивності розвитку країн проводиться за допомогою відносної величини динаміки коефіцієнта зростання за формулою:

$$d_{\text{дин}} = y_1 / y_0 \rightarrow \max.$$

У межах дослідження було обрано показники 2016 р. щодо показників 2010 р.



У 2016 р. порівняно з базовим 2010 р. критерій економічного зростання Джибуті збільшився в 1,86 раза; Єгипту – зменшився на 0,74; Лесото – зменшився на 0,38; Ліберії – зменшився на 0,33; Маврикію – зменшився на 0,8; Сейшельських островів – зменшився на 0,82; Тунісу – зменшився на 0,43. На підставі аналізу інтенсивності розвитку за шістьма критеріями та добутку за кожною країною відносних величин динаміки отримаємо дані, що наведені в табл. 4.8.

Таблиця 4.8

**Показники маркетингової привабливості країн-імпортерів на основі аналізу інтенсивності зростання**

Країни	Джибуті	Єгипет	Лесото	Ліберія	Маврикій	Сейшельські острови	Туніс
$d_{\text{дин}}$ (2016 р./ 2010 р.)	7,72	5,93	7,1	6,23	5,33	7,14	5,45

На підставі аналізу інтенсивності зростання найбільш перспективними торговельними партнерами визначено такі країни: за I групою – Сейшельські острови, за II групою – Джибуті, Лесото.

Для моделювання торговельних відносин України та країн Східної Африки використовуємо модель Раша. В межах дослідження адаптуємо цю модель для оцінювання маркетингової привабливості потенційних товарних імпортерів країн Африканського континенту. Поряд з оцінками привабливості країн модель дає змогу отримати ще й оцінку виконуваності критеріїв, за якими оцінюються країни. Причому оцінки критеріїв не залежать від безлічі оцінюваних років даної країни, самих країн і є індивідуальними властивостями критеріїв.

У нашому випадку для адаптації моделі Раша до оцінки привабливості потенційних імпортерів країн Африканського континенту виділимо об'єкти, за якими проводитиметься оцінювання (період з 2010 до 2016 рр.), введемо індикативні змінні (критерії), а також опишемо взаємозв'язок між об'єктами. Спочатку проведемо оцінювання за кожною країною окремо, просумуємо отримані результати за критеріями і порівняємо кінцеву оцінку кожної країни. Оскільки в нашому випадку розрахунок проводиться до мінімізації критеріїв, то чим менше показник, тим більше рівень привабливості суб'єкта.

Процес побудови моделі доцільно розглядати як схему сукупності приведених у відповідність і контрольованих дій, що здійснюються для досягнення мети.

На I етапі визначаються та описуються об'єкти оцінювання.

На II етапі визначаються критерії для оцінювання країн на привабливість. Визначаємо, що  $N$  – країни для оцінювання:  $A_1, A_2, \dots, A_N$  та  $L$  – критерії, за якими проводиться оцінка:  $K_1, K_2, \dots, K_L$ . Позначимо  $U_{ij}$  – оцінку  $i$ -го об'єкта за  $j$ -м критерієм. Ці критерії можуть бути різної природи і мати різну розмірність. Для приведення оцінок до єдиної шкали проводять процедуру нормалізації, в результаті якої всі нормалізовані оцінки альтернатив за критеріями  $u_{ij}$  набудуть значення з інтервалу (0; 1). Як алгоритм нормалізації використовуємо мінімізацію критеріїв (чим менше показник, тим більша міра привабливості об'єкта):

$$u_{ij} = \frac{\max_i(U_{ij}) - U_{ij}}{\max_i(U_{ij}) - \min_i(U_{ij})}. \quad (1)$$

Припустимо, що суб'єкта влаштовує  $n$ -й об'єкт за  $j$ -м критерієм на рівні  $u_{nj}$  (в результаті нормалізації цей показник набуває значення від 0 до 1). Найпростіший показник привабливості цього об'єкта розраховується за формулою:

$$X_n = \sum_{j=1}^L x_{nj}. \quad (2)$$

Далі використовуватимемо імовірнісний підхід, де ймовірність  $P_{nj}$  обчислюємо за формулою Раша, яка була отримана ним під час оцінювання латентних змінних:

- визначення об'єктів – країн оцінювання;
- визначення періоду, за який оцінюємо країну ( $i$ );
- визначення критеріїв, за якими проводиться оцінка ( $j$ );
- визначення оцінки  $i$ -го року за  $j$ -м критерієм ( $u_{ij}$ ) (може бути різної природи і мати різну розмірність).

Ці ймовірності інтерпретуємо як нормалізовані оцінки об'єктів за критеріями  $u_{ij}$ .

Для застосування на практиці необхідно знайти оцінки привабливості об'єктів за період  $\theta_i$  і ступеня виконання критеріїв  $\beta_j$  на підставі відомих оцінок об'єктів за критеріями  $u_{ij}$ , які отримані емпірично за допомогою експертного оцінювання суб'єктами.

Якщо розглянути модель Раша оцінювання латентних змінних, то відповідно до неї оцінки  $\theta_i$  і  $\beta_j$  обчислюються методом максимальної правдоподібності (МП-метод). Однак у дихотомічній моделі Раша ймовірності  $P_{ij}$  можуть набувати лише два значення – 0 або 1, що не відповідає представленій у праці моделі, коли ймовірності  $P_{ij}$  можуть набувати значень з безперервного спектра від 0 до 1. Через це пропонується використовувати для цих цілей метод найменших квадратів, застосування якого для виконання подібних завдань описано в літературі: параметри  $\theta_i$  і  $\beta_j$  обираються так, щоб сума квадратів відхилень емпіричних даних  $u_{ij}$  від розрахункових

ймовірностей була найменшою. Надалі математично зводимо до мінімізації залишкової суми:

$$S(\theta_i, \beta_j) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n (u_{ij} - P_{ij})^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \left( u_{ij} - \frac{e^{\theta_i - \beta_j}}{1 + e^{\theta_i - \beta_j}} \right)^2 \rightarrow \min . \quad (3)$$

Оцінки  $\theta_i$  і  $\beta_j$ , отримані за цією моделлю, вимірюватимуться за лінійними шкалами, і початок відліку в них буде невизначеним.

Наступним кроком, на III етапі, буде розробка прогнозу привабливості країн для торгових відносин, де для підрахунку показника привабливості використаємо нормувальні умови, а саме невід’ємність оцінок. Можливим варіантом є застосування запропонованої формули (4), в якій, підсумувавши оцінки  $\theta_i, \beta_j$ , отримаємо показник привабливості прогнозованої країни для проведення з нею зовнішньоторговельних відносин:

$$P_{np} = ((\sum_i \theta_i) + (\sum_j \beta_j)) \geq 0 . \quad (4)$$

Наведена модель (2) припускає, що всі критерії мають однакову важливість для суб’єктів. Однак у реальних ситуаціях за експертного оцінювання важливість критеріїв, як правило, різна, та її потрібно враховувати під час оцінювання привабливості об’єктів. Класичні моделі експертного оцінювання враховують важливість критеріїв для суб’єктів шляхом введення показників ваги кожного критерію.

Розраховувати задачі (3) і (4) можна з використанням різних програмних продуктів, наприклад у MSExcel за допомогою надбудови “Пошук рішень” (Solver). Далі розрахуємо для кожної країни критерії привабливості за роками, просумуємо їх та порівняємо.

Для наочності розглянемо розрахунки для Джибуті покроково.

Як об’єкти (A) обрані роки з 2010 до 2016 рр., для яких відомі критерії, що були зазначені вище, а саме:  $K_1$  – ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності, дол. США;  $K_2$  – критерій економічного зростання, %;  $K_3$  – індекс інфляції, %;  $K_4$  – чисельність населення, млн осіб;  $K_5$  – індекс вільної торгівлі, бали;  $K_6$  – індекс ризику угод, бали.

У табл. 4.9 подано оцінку маркетингової привабливості Джибуті.

Таблиця 4.9

### Оцінка маркетингової привабливості країни-імпортера Джибуті

		$K_1$	$K_2$	$K_3$	$K_4$	$K_5$	$K_6$
2010	$A_1$	2699,23	3,49	4	0,83	31,9	5
2011	$A_2$	2782,97	4,47	5,1	0,84	59,6	5
2012	$A_3$	2879,2	4,84	3,70	0,85	59,6	5
2013	$A_4$	2982,99	5	2,4	0,86	59,6	5
2014	$A_5$	3120,04	6	2,9	0,88	54,8	5
2015	$A_6$	3279,12	6,5	2,1	0,89	54,8	5
2016	$A_7$	3351,62	6,5	3	0,99	54,6	5

У подальшому проведемо нормалізацію даних, у результаті якої отримаємо таблицю з вихідними даними, які необхідні для розрахунку за моделлю. Всі показники вимірюються за одиничною шкалою та всі критерії мінімізуються (чим менше показник, тим більша міра привабливості об'єкта).

Вихідні дані вносимо до електронної таблиці MSExcel та визначаємо оцінки об'єктів за роками  $\theta_i^a$ , оцінки критеріїв  $\beta_j^a$ . Розраховуємо ймовірності  $P_{ij}$ .

Квадрати відхилень суми визначаємо за формулою  $\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n (u_{ij} - P_{ij})^2$ .

Сума, що мінімізується (3), а саме цільова функція знаходиться у чарунці D32 у вигляді формули =СУММ(C26:H32).

Як цільову функцію зазначаємо чарунку D34, ставимо завдання її мінімізації, як змінні задаємо діапазони C12–H12 та I5–I11, зазначаємо умову невід'ємності, ніякі обмеження не вводимо, запускаємо надбудову.

Далі просумуємо критерії за роками та оцінки критеріїв за побудованою моделлю (4) й отримаємо показник, який відобразить привабливість даної країни. На основі отриманих даних побудуємо таблицю для порівняння з показниками привабливості на основі аналізу інтенсивності зростання, та більш привабливу країну оберемо для торговельних відносин.

Таблиця 4.10

#### Оцінка країн-імпортерів маркетингової привабливості, розрахована за допомогою адаптованої моделі Раша

Країни, досліджувані на маркетингову привабливість	Джибуті	Єгипет	Лесото	Ліберія	Маврикій	Сейшельські острови	Туніс
Оцінка	346,4	6309,04	852,0	7116,4	162,7	438,5	148,4

Найбільш привабливими (табл. 4.10) для торговельних відносин визначені країни: в I групі – Туніс, Маврикій, Сейшельські острови, в II групі – Джибуті. Порівнюючи країни, що отримали оцінки привабливості на основі аналізу інтенсивності розвитку країни, а саме Джибуті, Лесото, Сейшельські острови, можна з упевненістю говорити, що країни Джибуті та Сейшельські острови мають кращі оцінки привабливості.

Отже, наведена модель пошуку показника маркетингової привабливості країни за допомогою моделі Раша може бути апробована для різних груп країн з метою виявлення їх ринкової привабливості.

#### Література до розділу 4:

1. Горб К. М. Міжнародна маркетингова туристична діяльність та її значення в інтеграційних процесах / К. М. Горб // Актуальні проблеми зовнішньоекономічної діяльності та митної справи в умовах глобалізації : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Дніпропетровськ : Академія митної служби України, 2010. – С. 31–32.

2. Горб К. М. Концепція міжнародного туристичного маркетингу регіонів / К. М. Горб // Вісник Академії митної служби України. Серія “Економіка”. – 2009. – № 2. – С. 76–81.
3. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг : навч. посіб. / Кудла Н. Є. – К. : Знання, 2011. – 351 с.
4. Горб К. Паблік рілейшнз в управлінні міжнародним туризмом / К. Горб // Вісник Львівського університету. Серія “Міжнародні відносини”. – 2014. – Вип. 34. – С. 142–150.
5. Королько В. Г. Паблік рілейшнз. Наукові основи, методика, практика : підручник / Королько В. Г. – 2-ге вид. доп. – К. : Скарби, 2001. – 400 с.
6. Мойсеев В. А. Паблік рілейшнз : навч. посіб. / Мойсеев В. А. – К. : Академвидав, 2007. – 224 с.
7. Почепцов Г. Г. Паблік рілейшнз : навчальний посібник / Г. Г. Почепцов. – К. : Знання, 2000. – 506 с.
8. Горб К. Туристичні дестинації в системі міжнародної маркетингової діяльності / К. Горб // Вісник Львівського університету. Серія географічна. – 2012. – Вип. 41. – Ч. 2. – С. 26–33.
9. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму : підручник / Кіптенко В. К. – К. : Знання, 2010. – 502 с.
10. Кудла Н. Концепція публічно-приватного партнерства (ППП) як інноваційний інструмент розвитку туризму / Н. Кудла, Є. Палка // Географія і туризм: національний та міжнародний досвід : матеріали VI міжнародної наукової конференції. – Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2012. – 518 с.
11. Смирнов І. Г. Логістика туризму : навч. посіб. / Смирнов І. Г. – К. : Знання, 2009. – 444 с.
12. Паблік рілейшнз (PR) в сфері туризму [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://tourfaq.net/travel-business>
13. Ярьоменко С. Г. Сувенірна продукція в туризмі / С. Г. Ярьоменко // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання : матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції (24–25 березня 2016 року, м. Черкаси) : у 2 т. / Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : Видавець Чабаненко Ю. А., 2016. – Т. 1. – С. 276–280.
14. Смирнов І. Г. Виставковий маркетинг у туризмі: український та міжнародний досвід / І. Г. Смирнов // Науковий вісник Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки. Серія: Геогр. науки. – 2010. – № 15. – С. 145–154.
15. Музиченко-Козловська О. В. Туристично-інформаційний центр як елемент інноваційної інфраструктури туризму / О. В. Музиченко-Козловська // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Проблеми економіки та управління. – 2013. – № 754. – С. 47–52.
16. Маркетинг турпродукту : підручник / Ю. О. Карягін, З. І. Тимошенко, Т. О. Демура, Г. Б. Мунін. – К. : Кондор, 2009. – 394 с.
17. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) / Любіцева О. О. – К. : Альтерпрес, 2003. – 436 с.

18. Економіка туризму: теорія та практика : підручник / М. П. Мальська, М. Й. Рутинський, С. В. Білоус, Н. Л. Мандюк. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 544 с.
19. Горб К. М. Маркетинг DESTИНАЦІЙ у контексті споживання туристичного продукту / К. М. Горб // Вісник Академії митної служби України. Серія: “Економіка”. – 2015. – № 1. – С. 95–99.
20. Мотивы выхода фирмы на внешний рынок [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://uchebnik.online>
21. Маркетинг и рост фирм. Почему фирме стоит идти на зарубежные рынки? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.good-reklama.ru>
22. Почему люди становятся предпринимателями? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.diforum.ru/topic>
23. Понятие и типы мотивации трудовой деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://lo1.ru/gos>
24. Интеграционные процессы в мировой экономике [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://market-pages.ru>
25. Интеграционные процессы в мировом хозяйстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://studbooks.net>
26. Маслоу А. Маслоу о менеджменте : пер. с англ. / Маслоу А. – М. ; СПб. : Питер, 2003. – 416 с.
27. Herzberg F. The Motivation to Work / F. Herzberg, B. Mausner, Snyderman. – N.-Y. : John Wiley and Sons, 1959.
28. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. / Армстронг М. ; под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с.
29. Ковтун Н. С. Еволюція підходів до управління людськими ресурсами у контексті стратегічного менеджменту / Н. С. Ковтун, Б. В. Літовченко // Вісник Академії митної служби України. – 2007. – № 4. – С. 34–41.
30. Люльчак Л. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Л. Люльчак // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 58. – С. 138–149.
31. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Изд-во МГУ, 1995. – 416 с.
32. Roethlisberger F. J. Man-in-Organization / Roethlisberger F. J. – Cambridge, MA : Belknap Press of Harvard University, 1968.
33. Кредісов А. Стратегічний менеджмент на початку ХХІ ст.: зміна парадигми / А. Кредісов, Б. Літовченко // Економіка України. – 2011. – № 2. – С. 28–37.
34. Проект Національної стратегії розвитку експорту України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrexport.gov.ua>
35. Global economic prospects [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.worldbank.org>
36. International Monetary Fund [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.theglobaleconomy.com>
37. Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

## ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Монографія

Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації :  
монографія / за ред. д.е.н. Ю. Є. Петруні. – Дніпро : Університет митної  
справи та фінансів, 2018. – 183 с.

**ISBN 978-966-328-133-9**

Монографію присвячено актуальним питанням оптимізації систем управління в умовах економічної глобалізації. Проаналізовано теоретичні та методологічні засади управління в умовах глобалізації. Розглянуто вплив управління на конкурентоспроможність національної економіки. Крізь призму оптимізації систем управління визначено шляхи вдосконалення окремих аспектів управління в умовах глобалізації. Акцентовано на проблемах корпоративної соціальної відповідальності як фактора підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному рівні, управлінні інноваційною діяльністю в умовах глобалізації, оцінці бізнес-середовища в контексті прийняття управлінських рішень, адаптації інтересів і можливостей економічних суб'єктів до умов міжнародного інтеграційного процесу тощо. Окреслено напрями розв'язання окремих проблем оптимізації систем управління на різних рівнях в умовах глобалізації.

Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів, фахівців з управління, усіх, хто цікавиться проблемами управління.

**УДК 338.242.2:339.97**

**ББК 65.52**

Редактори: *Т. П. Дерев'янка, Л. І. Малигіна, О. О. Смирнова,  
І. В. Орищій, А. П. Самойленко, В. В. Малашевич*

Комп'ютерна верстка: *Т. Г. Пунтус, О. О. Іщенко*

Підписано до друку 12.03.2018.

Ум. друк. арк. 11,44.

Замовлення № 4.

Дніпро: Університет митної справи та фінансів

(свідчення про видавничу діяльність ДК № 5022 від 14.12.2015 р.)

49000, м. Дніпро, вул. Володимира Вернадського, 2/4

Формат 60×84 1/16.

Облік.-вид. арк. 10,17.

Папір офсетний.

Наклад 300 прим.