



НТУ "ХПІ"

О. В. ПРОХОРЕНКО, Г. М. КОПТЕВА,  
П. В. БРІНЬ ТА ІН.

# МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ МАГІСТРІВ

Навчальний посібник  
для магістрів  
спеціальності  
«Менеджмент»



2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

О. В. Прохоренко, Г. М. Коптева, П. В. Брінь та ін.

МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ МАГІСТРІВ

Навчальний посібник  
для магістрів спеціальності «Менеджмент»

Рекомендовано Вченою радою НТУ «ХПІ»

Харків  
НТУ «ХПІ»  
2024

УДК 658:33

М

Рецензенти:

*Н.С. Вавдіюк*, д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту,  
Луцький національний технічний університет;

*О.І. Решетняк*, д-р екон. наук, доцент, завідувач сектора, Науково-дослідний центр  
індустріальних проблем розвитку НАН України

*Рекомендовано вченою радою НТУ «ХПІ»  
як навчальний посібник для студентів спеціальності «Менеджмент»,  
протокол № 7 від 20.09.2024 р.*

Автори:

О. В. Прохоренко, канд. екон. наук, доцент, зав. кафедри (підрозділи: 1.3; 1.4; 1.5); Г.М.Коптева д. екон. наук, професор (підрозділи: 1.1, 1.2, 1.6); П.В. Брінь канд. екон. наук, професор (розділ 2); Н.М. Шматько д. екон. наук, професор (розділ 3); О.М. Нащекіна канд. фіз.-мат. наук, доцент (розділ 4); Т.В. Данько канд. екон. наук, професор (розділ 5); І.Л. Сітак канд. екон. наук, доцент (розділ 6); Н.І. Шиян д. екон. наук, професор (розділ 7); І.В. Угрімова канд. екон. наук, доцент (розділ 8); О.С. Маковоз д. екон. наук, професор (підрозділ 9.2); О. М. Яценко, канд. пед. наук, доцент (підрозділи: 9.1; 9.3)

**Прохоренко О.В.**

М Менеджмент для магістрів : Навчальний посібник / О.В. Прохоренко, Г.М.Коптева, П.В. Брінь та ін. – Харків : НТУ «ХПІ», 2024. – 382 с.

ISBN

У навчальному посібнику розглянуто ключові аспекти сучасного менеджменту, зокрема управління змінами, диверсифікацію та портфельний аналіз, корпоративну соціальну відповідальність, концепції стійкого розвитку, міжнародну інвестиційну діяльність, ризик-менеджмент та міжнародний менеджмент. Визначено основні принципи та стратегії для кожного з цих напрямів. Приділено увагу антикризовому управлінню підприємством, самоменеджменту, лідерству та управлінню конфліктами, надаючи студентам і фахівцям необхідні знання та інструменти для ефективного управління організаціями в сучасному бізнес-середовищі.

Навчальний посібник призначено для студентів і викладачів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, а також широкого кола практикуючих фахівців у сфері управління.

Іл. 81. Табл. 41. Бібліогр.: 195 назв.

УДК 658:33

ISBN

© О.В. Прохоренко, Г.М. Коптева,  
П.В. Брінь та ін  
© НТУ «ХПІ», 2024

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	4
<b>Розділ 1 . Управління стратегічними змінами</b> .....	6
1.1 Поняття, види і рушійні фактори змін .....	6
1.2 Учасники та стейкхолдери змін .....	11
1.3 Підготовка до здійснення змін в організаціях .....	20
1.4 Вибір стратегії здійснення змін .....	28
1.5 Проектування та реалізація змін .....	37
1.6 Особливості особистісного сприйняття змін та управління опором	49
<b>Розділ 2. Управління зростанням підприємства</b> .....	61
2.1 Стратегії зростання. Матриця Ансоффа .....	63
2.2 Диверсифікація: сутність та види .....	67
2.3 Визначення привабливості стратегічної зони господарювання. Матриця БКГ. Матриця МакКінсі .....	72
2.4 Управління набором стратегічних зон господарювання з урахуванням життєвого циклу. Матриця Хофера. Матриця АДЛ .....	82
2.5 Отримання додаткових переваг за рахунок ефекту синергії .....	83
<b>Розділ 3. Концепції стійкого розвитку</b> .....	94
3.1 Теоретичні основи стратегії стійкого розвитку економіки .....	94
3.2 Теоретичний базис управління стійким організаційним розвитком підприємства .....	103
3.3 Глобальні цілі стійкого розвитку, цілі сталого розвитку та Україна ...	115
<b>Розділ 4. Управління корпоративною соціальною відповідальністю</b> ...	133
4.1 Зміст поняття корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Моделі і підходи до КСВ .....	133
4.2 Інструментальний підхід до КСВ .....	147
4.3 Інтеграційний підхід до КСВ. Управління стейкхолдерами. ....	153
4.4 Вимірювання результативності КСВ. Звітність з КСВ .....	164
4.5 Інституціоналізація КСВ .....	174
<b>Розділ 5. Міжнародний менеджмент</b> .....	188
5.1 Вступ в міжнародний менеджмент .....	188
5.2 Наукові засади міжнародного менеджменту .....	191
5.3 Стратегічний менеджмент мультинаціональної корпорації .....	196
5.4 Міжнародна організаційна поведінка .....	201
5.5 Сучасний кодекс знань ефективного міжнародного менеджера .....	204
<b>Розділ 6. Міжнародна інвестиційна діяльність</b> .....	211
6.1 Інвестування в системі міжнародного бізнесу .....	211
6.2 Міжнародна підприємницька інвестиційна діяльність .....	227
6.3 Міжнародний інвестиційний ринок та операції з цінними паперами	235
6.4 Регулювання міжнародної інвестиційної діяльності .....	251
6.5 Аналіз і оцінювання міжнародних інвестиційних проектів .....	261
<b>Розділ 7. Ризик-менеджмент</b> .....	275
7.1 Теорія ризиків: історія та сучасність .....	275
7.2 Ризик та ризик-менеджмент в діяльності компанії .....	277

7.3	Методи ідентифікації ризику та показники його оцінки .....	284
7.4	Прийняття рішень в умовах повної невизначеності і ризику .....	289
7.5	Підходи до управління ризиками .....	292
<b>Розділ 8. Антикризове управління підприємством .....</b>		<b>304</b>
8.1	Визначення і роль кризи в управлінні організаціями .....	304
8.2	Фінансовий аналіз та фінансова діагностика як елементи антикризового управління .....	310
8.3	Інструменти антикризового управління підприємством. ....	315
<b>Розділ 9. Самоменеджмент, лідерство та управління конфліктами ...</b>		<b>339</b>
9.1	Теоретичні та практичні аспекти самоменеджменту .....	339
9.2	Лідерство .....	357
9.3	Управління конфліктами .....	372

## ВСТУП

Сучасний менеджмент розвивається в умовах високої динаміки змін, глобалізаційних процесів, стрімкого розвитку інформаційних технологій та підвищених вимог до ефективності управлінських рішень. Це вимагає від менеджерів глибоких знань у сфері управління, високого рівня компетенцій у стратегічному мисленні, гнучкості в адаптації до змін та здатності прогнозувати і управляти ризиками.

Менеджмент відіграє критичну роль у сучасному світі, оскільки саме він забезпечує ефективну організацію, координацію та контроль діяльності підприємств і організацій. У світі, що швидко змінюється, де глобалізація, технологічні інновації та економічна нестабільність створюють нові виклики, менеджмент стає ключовим інструментом для забезпечення стабільного розвитку, адаптації до змін та досягнення стратегічних цілей.

Значущість менеджменту полягає в його здатності інтегрувати ресурси, як матеріальні, так і людські, для досягнення оптимальних результатів. Ефективний менеджмент дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, оперативно реагувати на зміни ринку, впроваджувати інновації та підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів і працівників.

У контексті глобальних викликів, таких як екологічна стійкість, соціальна відповідальність і глобальна економічна невизначеність, роль менеджменту лише зростає. Сучасний менеджмент зосереджується не лише на досягненні економічної ефективності, але й на забезпеченні довгострокової стійкості організацій, соціального прогресу та екологічної відповідальності. Завдяки цьому, менеджмент стає центральним елементом у процесі розвитку як окремих підприємств, так і суспільства в цілому.

Навчальний посібник складається з дев'яти розділів, кожен з яких охоплює ключові аспекти сучасного менеджменту. Перший розділ присвячений управлінню стратегічними змінами, що є однією з найважливіших тем в умовах постійних трансформацій, які впливають на діяльність організацій. У розділі розглядаються поняття, види змін, рушійні фактори, а також стратегічні підходи до підготовки та реалізації змін в організаціях.

Другий розділ присвячено диверсифікації та портфельному аналізу, що є невід'ємними елементами стратегічного управління. Аналізуються стратегії зростання, представлені в матрицях Ансоффа, Бостонської консалтингової групи (БКГ), МакКінсі, Хофера та АДЛ, які допомагають компаніям адаптуватися до змін та розширювати свій бізнес.

Третій розділ зосереджується на концепціях стійкого розвитку, що набувають актуальності в умовах глобальних змін та викликів, пов'язаних з екологічною стабільністю. Аналізуються теоретичні основи стратегії стійкого розвитку, а також глобальні цілі стійкого розвитку та їх імплементація в Україні.

Четвертий розділ розкриває питання корпоративної соціальної відповідальності як важливого аспекту сучасного управління. Вивчаються поняття корпоративної соціальної відповідальності, моделі та підходи до її інтеграції в

діяльність підприємств, а також вимірювання ефективності та звітність з корпоративної соціальної відповідальності.

П'ятий та шостий розділи присвячені міжнародному менеджменту та міжнародній інвестиційній діяльності, які стають важливими у контексті глобалізації та виходу підприємств на міжнародні ринки. Окрему увагу приділено науковим засадам міжнародного менеджменту, стратегічному управлінню в міжнародних компаніях, а також аналізу та оцінюванню міжнародних інвестиційних проєктів.

Сьомий розділ висвітлює питання ризик-менеджменту, зокрема методи ідентифікації ризиків, підходи до управління ними та прийняття рішень в умовах невизначеності. Враховуючи підвищений рівень ризиків у сучасному бізнес-середовищі, цей розділ надає інструменти для ефективного прогнозування та мінімізації ризиків.

Восьмий розділ охоплює тематику антикризового управління підприємством. В умовах зростання частоти кризових явищ, знання та навички ефективного управління в кризових ситуаціях стають критично важливими для збереження стабільності та розвитку компаній.

Дев'ятий розділ розглядає теоретичні та практичні аспекти самоменеджменту, лідерства та управління конфліктами. Ці теми охоплюють ключові навички, необхідні для успішного менеджера, що дозволяють ефективно організовувати власний час, надихати колективи та вирішувати конфліктні ситуації.

Навчальний посібник спрямований на систематизацію та поглиблення знань з менеджменту, а також на підготовку до викликів, що виникають у професійній діяльності сучасних управлінців. Зміст матеріалу орієнтований на практичне застосування знань, що забезпечує конкурентні переваги у професійній діяльності.

## РОЗДІЛ 1

### УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

#### ОСНОВНІ ПИТАННЯ:



- 1.1. Поняття, види і рушійні фактори змін.
- 1.2. Учасники та стейкхолдери змін.
- 1.3. Підготовка до здійснення змін в організаціях.
- 1.4. Вибір стратегії здійснення змін.
- 1.5. Проектування та реалізація змін.
- 1.6. Особливості особистісного сприйняття змін та управління опором.

#### **1.1 Поняття, види і рушійні фактори змін**

Уміння змінюватися своєчасно і пристосовуватися до динамічних умов середовища є одним з вирішальних факторів виживання, функціонування та сталого розвитку організації [1]. Зміни в організації зумовлені її реакцією на розвиток складного та динамічного середовища та є невід'ємною частиною ведення сучасного бізнесу. Нова реальність вимагає нових навичок виживання, функціонування організації та усвідомлення того, що немає нічого постійного, а вміння вчасно адаптуватися до нових умов та розвиватися стає одним із визначальних факторів успіху сучасної організації. Враховуючи те, що зміни зачіпають інтереси як кожного члена організації, так і дотичних до цієї організації ключових стейкхолдерів, вони є особливим об'єктом управління.

Наразі немає єдиного підходу науковців та практиків до розуміння не тільки власне змін, а й управління змінами як різновиду управлінської діяльності. З *філософської точки зору, зміна* визначається як найбільш загальна форма буття всіх об'єктів та явищ, що передбачає будь-який рух та взаємодію, процес переходу з одного стану в інший, певну трансформацію та включає усі процеси розвитку, а також виникнення нових явищ. У загальному вигляді **зміни** – це освоєння організацією нових ідей, сценаріїв, стратегій або моделей поведінки (рис. 1.1).

*Під управлінням змінами розуміється процес руху від проблемного стану до стану вирішеної проблеми, від реального стану – до бажаного, при цьому ефективне управління змінами – процес розробки адекватного інструментарію для розв'язання проблем, що є одним із найскладніших завдань керівників організації.*

Управління змінами стосується як прояву зовнішніх факторів бізнес-середовища (зовнішніх змін), так і внутрішніх факторів (внутрішніх змін). Зміна факторів зовнішнього бізнес-середовища, які є некерованими організацією, генерує як загрози, ризики та небезпеки так і можливості для організації, визначає умови реалізації загальної та бізнес-стратегії. Зміна внутрішніх (керованих) факторів визначає переваги та можливості, а також слабкі сторони організації, рівень їх прояву та реалізації її стратегічного потенціалу, формує додаткові конкурентні переваги.





Рисунок 1.1 – Композиція (комбінаторика) змін в діяльності організації [2]

Перелік рушійних сил внутрішнього і зовнішнього походження наведений у табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Перелік рушійних сил внутрішнього і зовнішнього походження щодо організації

Рушійні сили зовнішнього походження	Рушійні сили внутрішнього походження
зміна законодавчо-нормативного регулювання господарської діяльності організації; державне регулювання економіки; посилення конкуренції на ринку; зміна ринкової кон'юнктури; економічні, політичні, соціальні, демографічні, екологічні зміни в регіоні, державі чи у світі; міжгалузеві деформації; зміна смаків та уподобань споживачів; зміна складу споживачів, їх соціального статусу, рівня платоспроможності; військові дії, стихійні лиха, соціальні катаклізми та інші форс-мажорні обставини тощо.	застаріле техніко-технологічне оснащення виробничих процесів; нагальна потреба у впровадженні інновацій і новітніх технологій; зміна маркетингової політики відповідно до смаків та уподобань споживачів та кон'юнктури ринку; зниження показників фінансово-економічної, організаційної, соціальної, трудової, управлінської ефективності; організаційні та управлінські кризи; зміна цінностей та норм поведінки членів трудового колективу; невдоволення режимом роботи організації, її іміджем і положенням в бізнес-середовищі з боку працівників, керівників чи власників та ін.

Система управління організації значною мірою залежить від природи походження факторів змін, адже внутрішні фактори відносно керовані з точки зору менеджменту організації, тоді як зовнішні практично некеровані, тому як повністю перебувають поза зоною впливу керівників (менеджерів організації).

Як внутрішні, так і зовнішні фактори можуть обумовлювати широкий спектр змін в організації. Найбільш типовими з них є:

- трансформація взаємовідносин із зовнішнім бізнес середовищем, що призводить до коригування основної місії, цілей і завдань діяльності;
- зміна маркетингової стратегії, технологій і методів просування товарів на ринку, переорієнтація на іншу цільову аудиторію споживачів, вихід на інші ринки чи ринкові ніші;

- зміна ділового іміджу організації, її репутації серед ключових груп впливу (персоналу, споживачів, бізнес-партнерів, громадськості тощо);
- трансформація взаємовідносин з партнерами та контрагентами, споживачами, іншими стейкхолдерами;
- зміна видів діяльності організації (диверсифікація, реструктуризація виробництва, переорієнтація);
- правова реорганізація юридичної особи (злиття, перетворення, об'єднання), а також зміни в організаційній структурі та структурі управління;
- зміни техніко-технологічного забезпечення господарської діяльності, розробка і впровадження інновацій, нових проектів, модернізація, реконструкція;
- зміна економічної, фінансової стратегії організації;
- зміни у бізнес-моделі, які характеризують зміни на усіх рівнях стратегії підприємства;
- зміна стратегії соціального розвитку організації, якісних чи кількісних характеристик кадрового складу працівників, керівників і спеціалістів, їх компетентності і професіоналізму, умотивованості і стимулювання, ефективності роботи, взаємовідносин, поведінки та внутрішніх комунікативних зв'язків;
- зміна організаційної культури, перегляд цінностей, норм і корпоративних звичок, традицій, стилів керівництва і комунікації, неформальних відносин тощо.

Аналіз зовнішнього середовища – необхідна дія, за допомогою якої, при розробці стратегічного плану, можна враховувати і контролювати зовнішні фактори, щоб визначити можливість зростання організації або небезпеки для неї. Крім того, вплив зовнішнього середовища на організацію може відбуватися прямо та опосередковано (рис.1.2).

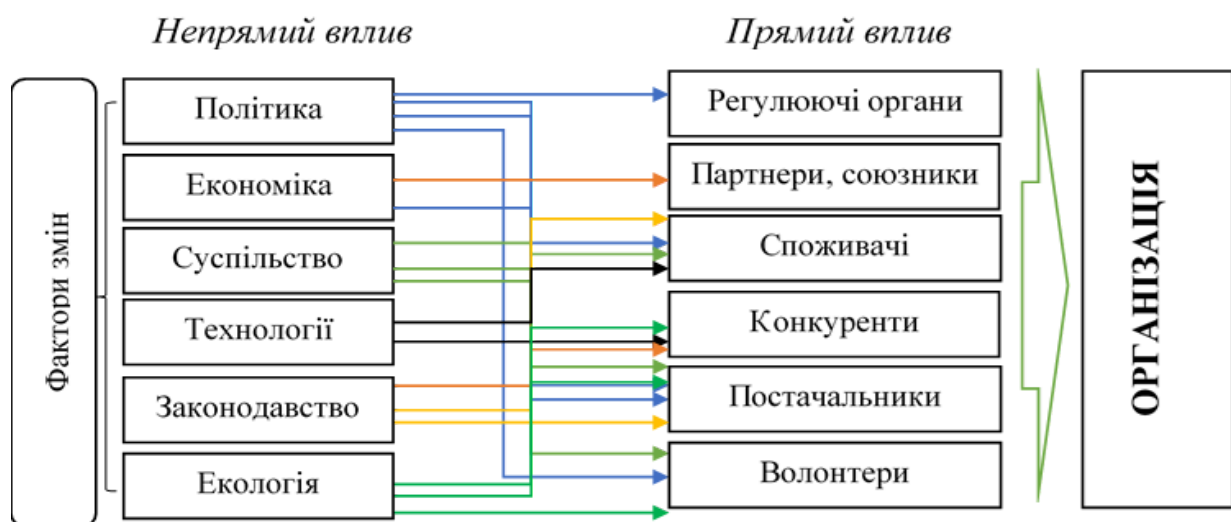


Рисунок 1.2 – Вплив середовища на організацію

Вплив прямої дії відчувається значно сильніше, а отже зростає взаємозалежність організації від його внутрішнього середовища.

До факторів непрямої впливу (макросередовище) належать економічні, природні, соціально-політичні, нормативно-правові, демографічні та інші фактори.

Найбільш поширеним інструментом для визначення факторів макросередовища, які можуть вплинути на компанію, є PESTLE-аналіз, за допомогою якого можна виявити і оцінити фактори зовнішнього середовища за категоріями: P (Political) Політичні, E (Economical) Економічні, S (Social-Culture) Соціально-культурні, T (Technological) Технологічні, L (Legal) Правові та E (Environmental / Ecological) Екологічні фактори. Кожній категорії факторів відповідає буква в аббревіатурі назви методу (рис.1.3).

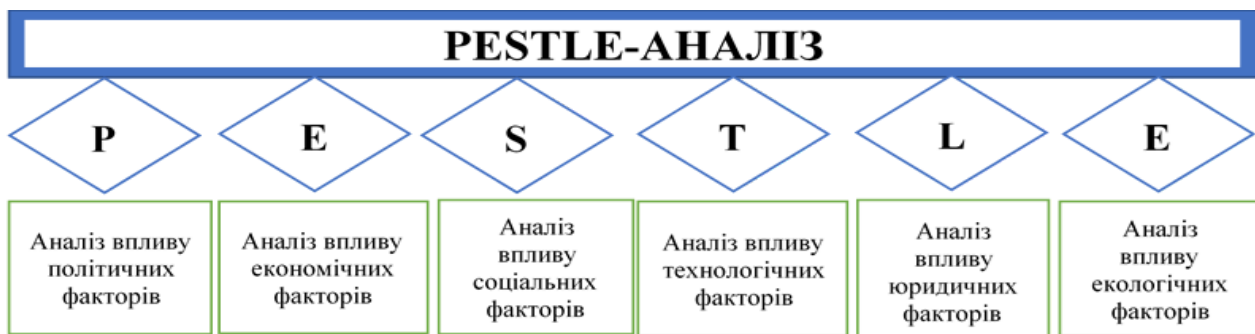


Рисунок 1.3 – PESTLE-аналіз як інструмент для визначення факторів макросередовища, які можуть вплинути на організацію

Типовий список факторів для PESTLE-аналізу наведений на рис.1.4. та може бути доповнений в залежності від специфіки діяльності організації.

<p><b><u>Політичні фактори:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Геополітичні фактори</li> <li>• Регулювання та обмеження міжнародної торгівлі</li> <li>• Заходи з підтримки вітчизняного виробника</li> <li>• Законодавство по захисту прав споживачів</li> </ul>	<p><b><u>Економічні фактори:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Економічне зростання</li> <li>• Державні видатки</li> <li>• Політика зайнятості населення</li> <li>• Оподаткування</li> <li>• Валютні курси</li> <li>• Рівень інфляції</li> </ul>	<p><b><u>Соціально-культурні фактори:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Розподіл доходів</li> <li>• Демографічні показники</li> <li>• Зміни в стилі життя</li> <li>• Відношення до роботи/кар'єри і відпочинку</li> <li>• Підприємництво</li> <li>• Освіта, мода та інші</li> </ul>
<p><b><u>Технологічні фактори:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нові винаходи</li> <li>• Швидкість технологічного старіння</li> <li>• Використання енергоресурсів</li> <li>• Зміни в ІТ</li> <li>• Зміни в Інтернет-технологіях, діджиталізація</li> <li>• Зміни в мобільних технологіях</li> <li>• Зміни в ретейлових технологіях і форматах</li> </ul>	<p><b><u>Правові фактори:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нові законодавчі ініціативи</li> <li>• Передумови створення нових законів (видимі протиріччя і проблеми законодавчого поля)</li> <li>• Коригування чинного законодавства</li> <li>• Міжнародне законодавство та його вплив на внутрішнє законодавство</li> </ul>	<p><b><u>Екологічні фактори:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Клімат і географічне розташування</li> <li>• Споживані ресурси</li> <li>• Законодавство про охорону навколишнього середовища</li> <li>• Вимога контролю якості навколишнього середовища</li> <li>• Джерела енергії</li> </ul>

Рисунок 1.4 – Типовий список факторів для PESTLE-аналізу

Для визначення логіки управління змінами необхідно виділити різні класифікаційні ознаки змін, на підставі яких визначають їх види та характеристику (табл.1.2) [1; 2].

Таблиця 1.2 – Класифікація змін в організації

Класифікаційна ознака	Види змін	Характеристика змін
За масштабами змін	Загальні, часткові	Зміни в організації проводяться внаслідок загальних або часткових бізнес-процесів
За джерелом змін	Екзогенні, ендогенні, змішані (комбіновані)	Джерело змін знаходиться поза організацією або є її складовою
За якістю змін	Прогресивні, регресивні	Зміни, які сприяють зростанню ефективності (результативності) діяльності організації або навпаки, її зменшенню
За швидкістю змін або способом здійснення змін	Еволюційні, революційні	Зміни, що реалізуються поступово впродовж декількох років (періодів) або впродовж короткого лагу часу
За рівнем визначеності змін або часом реагування на зміни	Планові, реактивні	Зміни, які передбачаються з достатньою ймовірністю настання або є швидкою реакцією на виникаючі потреби чи виклики
За сутністю змін	Інтенсивні, екстенсивні	Зміни, спрямовані на якісну або кількісну зміну бізнес-процесів використання різних видів ресурсів
За характером змін	Інкrementарні, дискретні	Зміни, які є серією безперервної траєкторії руху організації та не порушують її рівноваги або одноразові зміни, які змінюють вектор її розвитку
За видом кризової ситуації, що стала поштовхом до змін	Макроекономічні, мікроекономічні	Зміни, спричинені мінливістю макроекономічної системи або внутрішньо-організаційними факторами чи причинами
За ступенем реалізації змін	Трансформаційні, перетворюючі, розвиваючі	Розвиваючі зміни спрямовані на поліпшення поточної (оперативної) діяльності організації. Перетворюючі зміни спрямовані на принципове перетворення окремих або усіх бізнес-процесів в організації. Трансформаційні зміни – комплексні перетворення організації в цілому, пов'язані з істотними змінами в зовнішньому середовищі або зі змінами генеральної стратегії управління організації
За предметом змін	Технологічні, зміни бізнес-моделі, структурні, культурні, орієнтовані на персонал	Зміни, пов'язані з технологією, бізнес-процесами, цілями, ієрархією, процедурами і структурами організації, реформацію організаційної культури, системою оплати праці і мотивацією, підвищенням кваліфікації, системою кар'єрного просування тощо.
За характером спрямовуючого імпульсу	Добровільні, вимушені	Добровільні зміни є результатом свідомого вибору. Вимушені зміни є результатом рівноваги сил, який неминуче нав'язується обставинами, що склалися у бізнес-середовищі
За рівнем інноваційності	Адаптаційні, інноваційні	Зміни, що забезпечують адаптацію, виживання та конкурентоспроможність організації в бізнес середовищі, які виникають як реакція на нові перетворення, здійснювані основними конкурентами.

*У системі управління змінами основними її елементами є:*

- *суб'єкти управління змінами* – працівники різних ієрархічних рівнів управління організацією, часто об'єднаних до робочих (проектних) груп відповідно до сфер впровадження змін (лідер змін; агент змін; команда змін);

- *об'єкти управління змінами* – окремі сфери діяльності організації, її бізнес-процеси, що потребують певних змін та на які націлена діяльність суб'єктів впровадження цих змін (місія, цілі і завдання організації; корпоративна культура; організаційна структура; маркетингова стратегія та інші);

- *функції (процеси) управління змінами* – сфера діяльності організації, яка інтегрується до загальної системи управління та проявляється у функціях планування, організації, координації, мотивації, контролю. Конкретизація елементів цих функцій залежить від конкретної ситуації в організації в певний період часу за умов конкретного впливу факторів екзогенного та ендогенного середовищ;

- *методи управління змінами* – способи впливу суб'єктів управління змінами на об'єкти змін. Методи управління змінами необхідно обирати враховуючи вид базової стратегії розвитку організації та ступінь реалізації змін;

- *моделі управління змінами* – узагальнені імітаційні схеми (опис) процесів та алгоритмів управління змінами, які мають характеристики та елементи і унаочнюють спосіб реагування організації на фактори екзогенного та ендогенного середовищ.

У наукових школах менеджменту необхідність змін пояснюється потребою організацій адаптуватися до вимог ключових стейкхолдерів та умов бізнес-середовища їх функціонування.

## **1.2 Учасники та стейкхолдери змін**

**Стейкхолдери** – це групи фізичних осіб і організацій будь-якої організаційно-правової форми господарювання, які прямо чи опосередковано дотичні до діяльності організації та зацікавлені в досягненні неї своїх цілей. Стейкхолдери активно впливають на політику організації з метою отримання вигід, розподілу ресурсів організації на свою користь, впливу на процес прийняття управлінських рішень. Стейкхолдерами можуть бути як економічні партнери організації, так і соціальні інститути, громадські та інші організації громадянського суспільства, з незбіжними і навіть конфліктуючими цілями, що створюють перетин їх інтересів та впливають на організаційний розвиток.

Аналіз стейкхолдерів включає їх ідентифікацію та систематизацію, оцінку їх цілей і інтересів, збір інформації про них та використання цих знань у процесі управління змінами. Проблема полягає в узгодженні інтересів стейкхолдерів, їх уявлень про бажані напрямки діяльності організації.

У табл. 1.3 наведені типові стейкхолдери-фірми та визначено їх ключові інтереси.

Таблиця 1.3 – Типові стейкхолдери організації та їхні інтереси

Тип стейкхолдерів	Цілі та інтереси
<i>Зовнішні</i>	
Акціонери або стратегічні інвестори	розмір річного дивіденду та коливання цін на акцію; підвищення вартості їхніх акцій; зростання ринкової вартості компанії та її прибуток; участь у керуванні організацією.
Спекулятивні та фінансові інвестори	розмір інвестицій з низьким рівнем ризику; очікування високої норми прибутку; збалансованість інвестиційного портфеля.
Постачальники	стабільність і оптимізація виконання замовлень; оплата в строк і за умовами договору.
Споживачі	бажані та якісні продукти; прийнятні ціни; безпека продуктів; інформація про продукти, товари і послуги; новинки продукції; асортимент продукції.
Дилери-розповсюджувачі	післяпродажне обслуговування; своєчасність і надійність поставок; якість поставленого продукту (послуги).
Представники державної і муніципальної влади	забезпечення зайнятості населення; виплата податків і зборів; відповідність діяльності вимогам нормам закону; внесок в економічне зростання регіону, країни; внесок до місцевого і державного бюджетів.
Соціальні та громадські групи	турбота про довкілля та раціональне використання ресурсів; підтримка місцевої громадської діяльності; проведення акцій і заходів соціальної відповідальності; вимога прислухатися до ключових груп впливу.
<i>Внутрішні</i>	
Менеджери вищої ланки	розмір їх особистого доходу від роботи в організації; соціальний статус, пов'язаний з роботою в організації; рівні повноважень та відповідальності;
Наймані працівники	гарантії зайнятості та рівень реальної заробітної плати, компенсації працівникам; умови найму; соціальний пакет; можливості кар'єрного просування; рівень задоволення роботою.

Коло стейкхолдерів є специфічним і може бути досить великим. Взаємодія та розуміння їхніх інтересів допомагає створити гармонійну робочу атмосферу та забезпечити ефективну діяльність організації. Серед сукупності усіх інтересів, що перетинаються, найважливішим є інтерес самої організації, а у сфері аналізу – ступінь важливості стейкхолдерів для реалізації цього інтересу. Управління стейкхолдерами – це складний, але необхідний процес для успішного розвитку організації, який пропонується здійснювати за наступними етапами (рис.1.5).



Рисунок 1.5 – Управління стейкхолдерами організації

Кожна група стейкхолдерів має як специфічні інтереси, так і ті, що перетинаються з іншими групами. Задля активного сприяння проведенню стратегічних змін в організації необхідне максимальне задоволення інтересів та очікувань стейкхолдерів від взаємодії. На жаль, на практиці достатньо складно одночасно задовольнити ці інтереси, оскільки різноманітність і перетин інтересів стейкхолдерів часто породжує умови для конфлікту цих інтересів.

До основних типових прикладів конфлікту інтересів стейкхолдерів, можна віднести:

1) конфлікт між довгостроковою стратегією зростання та короткостроковими потребами досягнення ефективності того чи іншого проекту, зростанням рівня заробітної плати, розподілом прибутку, дивідендів тощо. Наприклад, конфлікт може бути між намаганням більшості акціонерів отримувати високі дивіденди на акції зі стратегією зростання організації;

2) бажання організації щодо розширення ринків збуту продукції може суперечити бажанню стейкхолдерів щодо випуску більш якісних продуктів та обслуговування споживачів;

3) інвестиції в нові технології та комплексні ІТ-рішення можуть привести до втрати робочих місць;

4) додаткові витрати у відновлення основних засобів і устаткування можуть не співпадати з бажанням керівництва бути фінансово незалежними від тих, хто його забезпечує, навіть за умови обмеженості ресурсів;

5) залучення професійних експертів в невеликій організації може йти в розріз з бажанням власника (або керівника) зберегти контроль та імідж;

6) проведення організацією стратегії економії на витратах може суттєво знижувати гарантії зайнятості, стимулювання працівників тощо.

Вплив стейкхолдерів на організацію можна узагальнити у вигляді трьох варіантів дій:

1) залишитися в справі і зробити свій внесок до запровадження стратегічної зміни;

2) піти з організації, якщо вважають, що впроваджені зміни суперечать їх інтересам;

3) залишитись в організації і, використовуючи своє впливове становище, чинити супротив змінам або коригувати їх в своїх інтересах.

Очевидно, що вибір можливого варіанту залежить принаймні від двох факторів: ступеня впливовості стейкхолдера та зацікавленості його в потенційних змінах. Для визначення раціональних принципів побудови відносин учасників змін зі стейкхолдерами можна використати наступну матрицю (рис. 1.6).

<b>Рі ве нь вп ли ву</b>	<i>Висо кий</i>	1. Забезпечити відповідність очікувань	2. Тісний контакт, безпосередня участь в управлінні
	<i>Низь кий</i>	4. Спостереження (мінімум зусиль)	3. Тримати інформованим
		<i>Низький</i>	<i>Високий</i>
<b>Інтерес</b>			

Рисунок 1.6 – Матриця стейкхолдерів та поведінки з ними в залежності від можливостей та інтересу [3]

У першому (вгорі справа) квадранті вказуються сильні та впливові фізичні особи чи юридичні особи (інші підприємства, організації, установи) з найвищим рівнем зацікавленості в успішних результатах діяльності. Ці ключові стейкхолдери найбільше цінуються при взаємодії, з ними потрібно активно



співпрацювати та налагоджувати тісний зв'язок. Як правило, сюди відносять керівників, безпосередньо проєкт-менеджерів, ключових співробітників.

У другому (внизу справа) квадранті розташовують союзників організації (проєкту), які підтримують її (його), проте вони не мають значного впливу. Це, наприклад, члени проєктної команди, що сумлінно виконують свою роботу, але їх легко замінити, або «зовнішні» шанувальники продуктів (робіт чи послуг) організації. Такі стейкхолдери можуть бути резервом для першого квадранту, які потребують лояльності, регулярної взаємодії та подяки за їх підтримку та прихильність.

У третьому (вгорі зліва) квадранті розташовують впливових «супротивників» організації (проєкту). Найчастіше це конкуренти, що виступають проти організації, авторитетні медіапортали тощо. Але, потрапити до цієї категорії може навіть і ключовий співробітник, якщо він за якихось причин надумав заважати успішному проведенню діяльності (проєкту). Наприклад, якщо він «зливає» інформацію іншим організаціям, які є конкурентами на цьому ринку. Цю групу стейкхолдерів слід тримати під контролем та вибудовувати з нею ефективну комунікацію, тому як стейкхолдери цього квадранту є основним джерелом потенційних ризиків і небезпек, що можуть негативно вплинути на діяльність організації чи проєкт.

Четвертий (внизу зліва) квадрант призначений для недоброзичливців стейкхолдерів, нахшталт скептиків, незадоволених співробітників тощо. Вони не можуть значно зашкодити діяльності організації чи проєкту, однак бажано слідкувати за їх активністю та докладати зусиль для переведення у другий квадрант, при цьому не приділяючи занадто багато уваги на них.

Матриця стейкхолдерів корисна для коректної розстановки пріоритетів та визначення значимості стейкхолдерів для організації або проєкту. Чим більш впливовий стейкхолдер та чим вищий його інтерес — тим більше уваги реба приділяти для побудови продуктивних взаємовідносин та узгодженості інтересів.

Розуміючи те, що будь що плине з часом, при використанні матриці стейкхолдерів слід мати на увазі, що вплив та зацікавленість ключових стейкхолдерів є змінними в різні проміжки часу. Так, стейкхолдери з другого квадранту (лояльні, але мають незначний вплив) можуть з часом набути великого впливу та потребувати вже іншої стратегії взаємодії із ними. Тому, матрицю стейкхолдерів потрібно регулярно переглядати, оцінювати її актуальність та оновлювати за потреби.

Як видно з рис. 1.6, найбільш небезпечною є зона 1 – впливовий стейкхолдер з низьким інтересом до змін. Саме для цього випадку дослідниками розглядаються різноманітні підходи до мотивації в процесі змін. Більш детально ці підходи будуть розглянуті далі.

Для ідентифікації та оцінки впливу стейкхолдерів, крім матриці стейкхолдерів, також використовується широкий арсенал інших інструментів (рис. 1.7), таких як [1; 4]:



Рисунок 1.7 – Інструменти для аналізу стейкхолдерів

– **модель Мітчелла** передбачає ідентифікацію зацікавлених сторін залежно від поєднання одного, двох чи трьох атрибутів і поділ, відповідно до них, на латентних (тих, які очікують) та категоричних. Відповідно до цієї моделі, стейкхолдери можуть мати: владу, актуальність, легітимність і терміновість;

– **система показників відповідальності (модель ASC (Accountability Scorecard))** описує взаємодію організації та її ключових стейкхолдерів, використовуючи два типи зв'язків, внесками та стимул-реакціями. Ця система показників відповідальності призначена для пошуку «балансу інтересів» між організацією і стейкхолдерами, вивчення взаємозв'язків і взаємовідносин між ними, так звані «зв'язки контрактів». Ці «контракти» розглядаються як внески різних стейкхолдерів на заміну вигід та стимулів, які забезпечує організація. При цьому, стейкхолдери залишаються зацікавленими лише допоки організація забезпечує такі стимули, цінність яких перевищує або, як мінімум, компенсує зроблені ними внески;

– **карта зацікавлених сторін (Stakeholder's Map)** – наочне представлення різних взаємовідносин зі стейкхолдерами. До характеристик стейкхолдерів належать: рівень повноважень у сфері змін і в організації; ставлення або зацікавленість у змінах, що впроваджуються; рівень повноважень щодо прийняття рішень тощо. За допомогою карти зацікавлених осіб визначаються ключові люди/організації, які повинні бути залучені до спільної діяльності, розробляються та узгоджуються співпраця, комунікація та фасилітаційні заходи для залучення всіх груп зацікавлених сторін;

– **таблиця інтересів** – розширена версія списку, в якому зазначається інформація про зацікавлену сторону (стейкхолдера), її ступінь впливу та відношення до організації. Список може включати: потреби/вимоги, очікування, рівень зацікавленості, вплив організації на стейкхолдера, можливі проблеми, комунікації, стратегії взаємодії тощо;

– **модель А. Мендлоу (матриця «влада/інтерес»)** представляє класифікацію та групування стейкхолдерів за їх ставленням до влади, якою вони володіють, та міри їх інтересів (вплив на прийняття управлінських рішень сильний/слабкий; інтерес високий/низький), що дає змогу виділити стейкхолдерів, здатних та

бажаючих впливати на організацію. Відповідно, ступінь впливу стейкхолдера визначається як його владою, так й інтересом;

– **матриця «влада/динамізм»** ідентифікує стейкхолдерів відносно ставлення до влади, якою вони володіють, та динамізму їх положення. Класифікація (групування) стейкхолдерів відбувається за двома критеріями: рівнем влади (здатністю справляти вплив) і рівнем динамізму (зміною положення) та показує, куди мають бути спрямовані зусилля організації під час розробки своєї стратегії та обґрунтування пріоритетних напрямків змін;

– **матриця «вплив/відданість змінам»** ідентифікує стейкхолдерів відносно їх чіткої зацікавленості, призначеної ролі і особистого, конкретного плану розвитку їх видимих зобов'язань. За допомогою матриці визначаються основні стейкхолдери, окреслюються їх пріоритети для планування конкретних дій. Використовуючи «прихильність до змін» відбувається обговорення того, як керувати зацікавленими сторонами і розробити дії, спрямовані на групу, а не на окремих осіб [4].

Найчастіше, в літературних джерелах, унаочнення груп стейкхолдерів відбувається за критеріями рівня інтересу «високий/ низький» та рівня впливу «сильний/слабкий». Форми такого унаочнення також можуть бути різні: радар, схематичне зображення тощо.

Таким чином, різні стейкхолдери мають різну цінність та вплив для організації. Перевага підходу позиціонування стейкхолдерів полягає в можливості оптимізації відносин. Дійсно, знаючи, які інтереси переслідують стейкхолдери, можна вжити заходів для того, щоб мінімізувати їх небажаний вплив на процес змін в організації, і навпаки, максимально використовувати вплив стейкхолдерів для успішної реалізації обраного напрямку змін.

Структуру учасників змін можна наочно представити на рис. 1.8.

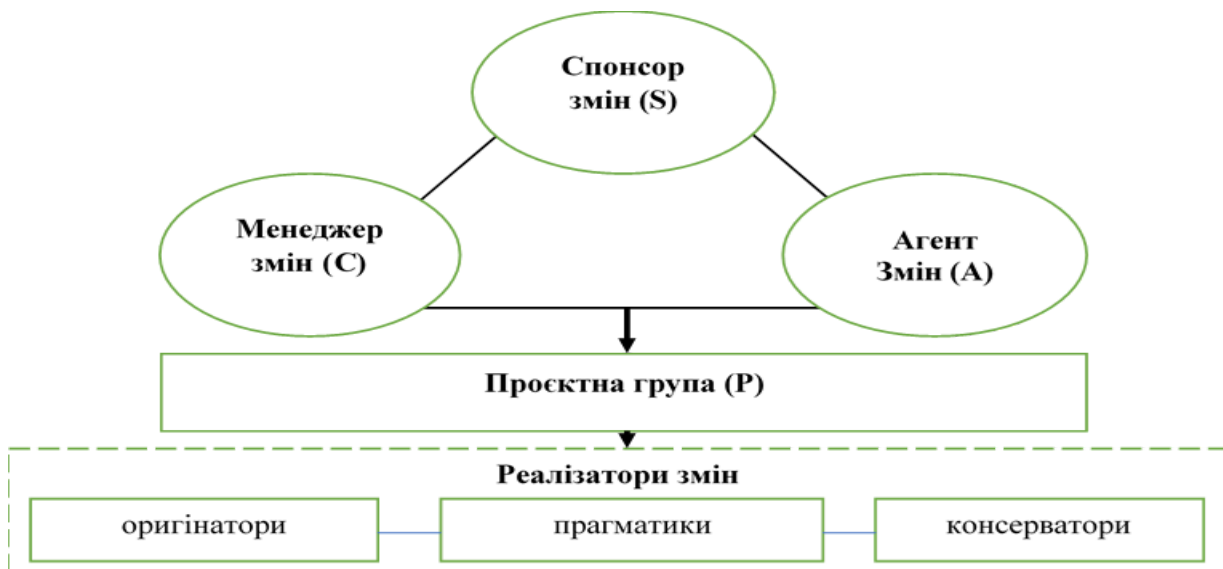


Рисунок 1.8 – Учасники організаційних змін

**Спонсор (власник) змін** – це зацікавлена сторона, яка несе остаточну відповідальність за зміни та має такі чотири основні характеристики (рис.1.9).



Рисунок 1.9 – Основні характеристики спонсора (власника) змін

**Менеджер змін** встановлює різні типи взаємовідносин для реалізації змін, тобто виступає «виконавчим директором»: стежить за перебігом подій і їх належному здійсненні. Він надає поштовх, мінімізує перешкоди, досягає ефективності процесу, додержується бюджетів проекту тощо. Він також виступає керівником проєктної команди (рис.1.10).



Рисунок 1.10 – Основні характеристики менеджера змін

**Агент змін** або **Лідер змін** – це двигун. Він створює ідею, бачить перспективу, залучає і переконує людей. Це співробітник організації різного рівня і спеціалізації (керівник будь-якого рівня управління, ключовий фахівець організації, співробітник служби HR), який стає провідником місії, цінностей,

стратегій, цілей і принципів роботи організації. У ролі агентів змін можуть виступати також і зовнішні консультанти – внутрішні і зовнішні тренери, ментори, коучи. Він може бути тимчасово призначений для надання допомоги у вдосконаленні організації, відділу чи підрозділу, який іноді називають тимчасовим менеджером. Він повинен бути залучений до поширення прийнятих управлінських рішень і мати особисті навички, щоб впливати на людський фактор змін. Напрями його дій можна також структурувати наступним чином (рис.1.11).

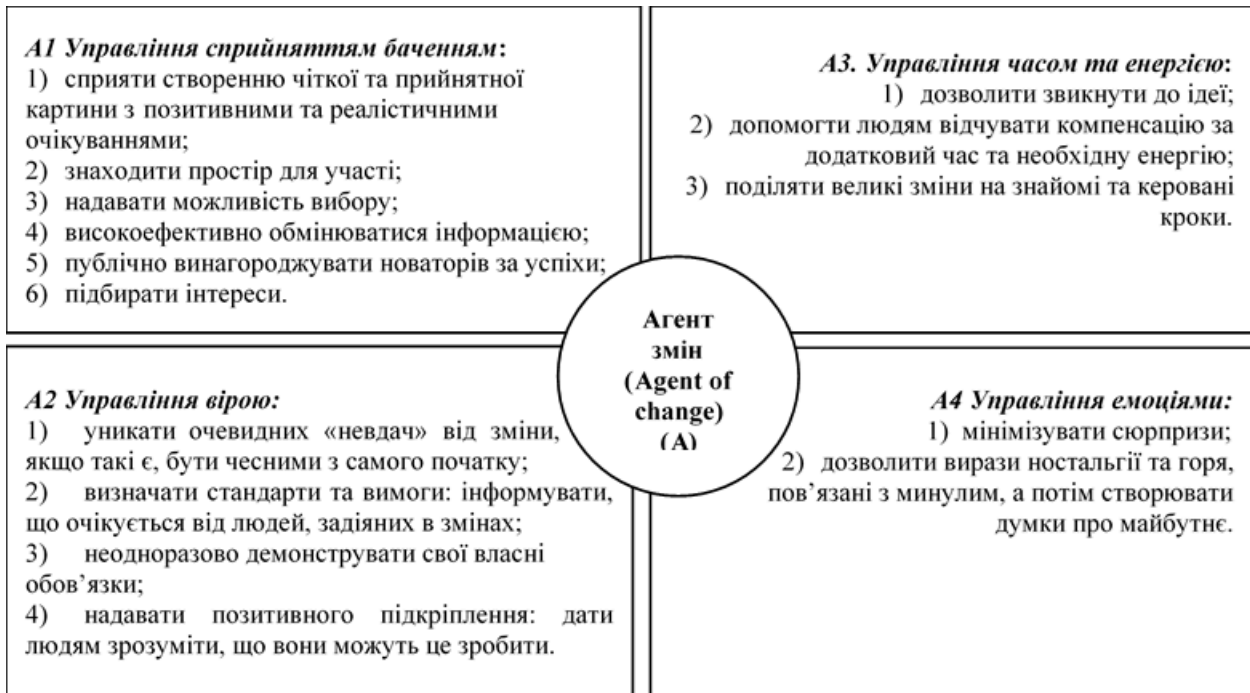


Рисунок 1.11 – Основні характеристики агента змін

Роль команди проєкту:

- 1) надати своєчасну, точну та лаконічну інформацію про зміну (або проєкт);
- 2) розробити план дій та графік запровадження елементів плану;
- 3) інтегрувати діяльність з управління змінами в плани та заходи з управління проєктами;
- 4) розповсюдження та підтримка проєктів змін у різних структурних підрозділах.

Звичайні працівники – **реалізатори змін**. Організації - це соціальні системи, в яких люди мають ідентичності, стосунки, спільноти, ставлення, емоції та диференційовані повноваження. Тому, коли змінюється будь-яка частина цієї системи, всі фактори починають впливати, додаючи складність процесу зміни.

Існує так званий індикатор стиля змін, що поділяє людей на три групи.

Перша група – «**Оригізатори**»:

- 1) віддають перевагу змінам, які кидають виклик існуючій структурі;
- 2) схильні до ризику і навіть насолоджуються невизначеністю;
- 3) може бути непрактичними і пропустити важливі деталі;
- 4) зазвичай далекоглядні і системні у своєму мисленні

- 5) не схильні дотримуватись прийнятої політики та процедур;
- 6) можуть виглядати неорганізованими, недисциплінованими, нетрадиційними і спонтанними.

Друга група – «**Прагматики**»:

- 1) віддають перевагу змінам з конкретними результатами;
- 2) більш сфокусовані на результатах, ніж структурі;
- 3) діють як посередники і каталізатори для розуміння;
- 4) відкриті для аргументації з обох сторін;
- 5) є доволі командно-орієнтованими;
- 6) є практичними і доволі гнучкими.

Третя група – «**Консерватори**»:

- 1) віддають перевагу змінам, які підтримують поточну структуру;
- 2) шанують традиції і усталену практику;
- 3) віддають перевагу передбачуваності і не сприймають невизначеність;
- 4) обережні і негнучкі;
- 5) можуть зосередитися на деталях і рутині.

Завдяки успішній взаємодії цих груп можна отримати очікуваний управлінський ефект синергії (С) за допомоги моделі:

$$C > S + M + A + P, \quad (1.1)$$

де С – управлінська синергія взаємодії спонсора (власника) змін, менеджера змін, команди і агентів змін;

S – діяльність спонсора (власника) змін, спрямована на реалізацію змін;

M – діяльність менеджера змін, що спрямована на її реалізацію;

A – діяльність агента змін, що спрямована на її реалізацію;

P – діяльність команди змін, що спрямована на її реалізацію;.

Синергетичний ефект (ефект від спільної дії всіх елементів моделі) досягається за рахунок акумуляції ресурсів, знань та умінь учасників змін та приводить до підвищення якості проведених змін, оптимізації термінів проведення змін, зростанні кадрового потенціалу організації тощо.

### 1.3 Підготовка до здійснення змін в організаціях

Будь-які перетворення вимагають зусиль як керівництва (спонсора, менеджера і агента), так і звичайних працівників, особливо найбільш залучених в процес змін (див. рис. 1.6 «Матриця стейкхолдерів»). Результативність перетворень, як і будь-якого проекту, залежить не тільки від якості побудови плану проекту, а й від ступеня підготовленості організації та її членів до майбутніх кроків.

За думкою Дж.Коттера [5], організація готова до змін, якщо виконуються три умови:

- 1) організацію очолюють ефективні та поважні лідери;
- 2) організація є неієрархічною, і працівники мають навички спільної роботи;
- 3) працівники відчувають особисту мотивацію до змін.

Лідерська група змін (спонсор, менеджер та агент змін) та вимоги до навичок її учасників була розглянута детально в попередньому розділі. Тому в цьому розділі зосередимось на двох останніх вимогах.

Підготовка до змін має проводитись у двох напрямках: організаційному і особистісному. Перший представляє собою критичний аналіз і підготовку організаційної структури. Другий реалізується у вигляді мотивації працівників до змін.

### **Вимоги до структури організації у підготовці до змін**

Коли організація має сувору ієрархічну структуру, це в певних умовах може бути доцільним і виправданим, наприклад, для оптимізації структури управління або в кризових ситуаціях. Але в мінливому середовищі для успішного проведення змін високоієрархічна структура створює низку перешкод.

По-перше, в суворо ієрархічних організаціях рішення приймаються виключно топ-менеджментом, та «спускаються вниз» через посередників. Це часто призводить до явного або прихованого супротиву працівників рішенням, які приймаються без урахування повсякденного досвіду.

По-друге, організації для проведення змін потребують т.з. «підприємців», або «ентузіастів» - тобто людей, що люблять нові речі, новий досвід, нові ідеї тощо, і які здатні йти на ризик. В ієрархічних структурах такі люди – рідкість. Проводячи сувору централізовану політику протягом тривалого часу, організація «відкидає» всіх новаторів та підприємців, і тому ставати лідером змін просто нема кому.

Ієрархія продукує двох головних ворогів змін: **бюрократію** та **зловживання правами**.

**Бюрократія** - це політика, системи, процеси; які стають традиційними і звичними для організації. Від початку раціональна бюрократія означала формалізацію функцій, правил і процедур, і не несла негативного відтінку. Але пастка полягає в тому, що прагнення формалізувати всі процеси і відносини по-перше, призводять до надлишковості регламентів і ускладнюють розуміння кінцевих цілей будь-якого процесу, а по-друге, з часом втрачають актуальність. Основна мета бюрократії – стабільність, тобто заохочення робити так, як «завжди робили», незважаючи на те, що це «так» не завжди є актуальним. До того ж, бюрократія сприяє появі т.з. «неписаних» або «неформальних» правил, які не дозволяють по факту змінити звичний порядок.

Інша проблема бюрократії – неможливість взаємодії між зацікавленими людьми, оскільки бюрократія скоріше вказує «хто що має робити», ніж на те, як співпрацювати командою для генерації ідей та розробки проектів. Явище, притаманне функціональним організаціям, називається «Silo mentality», або менталітет замкнутості — це ставлення в організації, де відділи чи команди не діляться знаннями та не співпрацюють один з одним, що призводить до труднощів

у досягненні довгострокових цілей. Назва походить від англ. «silo» - великих металевих конструкцій для зберігання зерна, і застосовується тут в тому сенсі, що кожен функціональний відділ замкнений в своєму «силосі», і не може побачити перспектив далі свого відділу.

**Зловживання правами** або «entitlement» - буквально «наділення правом», але сенс цього явища значно глибше. Воно може бути охарактеризовано як сформована таким чином думка:

*Я маю право на «А» (що-небудь, якусь дію чи річ, тощо)*

*Це «А» має бути дано мені.*

***Я не повинен досягти цього «А», воно просто має бути надано мені.***

Тобто почуття «entitlement» пов'язано з очікуванням чогось без докладання яких-небудь зусиль для його досягнення, або іншими словами, набуття прав без супроводжуючих обов'язків.

В ієрархічних організаціях «entitlement» розвивається через невинуватене встановлення низки формальних ознак, яким має відповідати та чи інша діяльність або працівник на певній посаді. Як результат, організація отримує працівника, який прагне лише формального, а не реального підтвердження своїй відповідності займаній посаді, і який розраховує на певні бонуси або привілеї цієї посади без надання справжнього внеску в розвиток організації.

Так само в бюрократичних організаціях розвивається особливе явище “Leader Entitlement” - коли керівники компанії діють так, ніби зміни призначені для інших людей, і не вважають, що їм потрібно змінювати свою поведінку, бо їхні титули буквально надають їм особливі привілеї ігнорувати зміни.

Джон Коттер [5] зауважує, що працівники ієрархічної організації не зможуть і не будуть допомагати будь-яким ініціативам, оскільки вони почуваються безсилими або безголосими. Такому почуттю сприяють 4 фактори:

- формальна структура, що робить висловлення ідей важким або неможливим;
- недолік навичок людей;
- недостатня інформованість або недосконала система інформації;
- перешкоди прояву ініціативи та впровадженню нового бачення з боку керівництва.

Цілком очевидно, що з 4-х факторів, описаних Дж.Коттером, лише в другому випадку коренем є сам працівник, решта є продуктом діяльності керівництва. Але навіть й недолік навичок людей врешті-решт є наслідком політики компанії щодо персоналу (недоліки системи найму, відсутність системи навчання або дуже погані умови працевлаштування, які не дозволяють здійснити якісний відбір).

На доданок, ієрархічна структура, яка побудована на системі покарання за невідповідність або помилку, продукує страх. Зміни не можуть відбутися в середовищі, охопленому страхом. В деспотичних організаціях найкращим способом зберегти своє місце стає обережність, затримка, дотримання наказів та приховування помилок у разі необхідності. Але для розвитку нових ідей і проєктів має бути залишено місце для помилки, без остраху бути покараними.



Зворотною стороною звісно, може стати повна безвідповідальність за свої дії з боку працівника, і тому пошук оптимального рівня між ініціативністю та відповідальністю є однією з задач менеджменту організації. Для встановлення цього оптимуму нагальними стануть підходи ризик-менеджменту.

Для подолання структурних перешкод і зниження впливу ієрархічності можливі такі заходи:

- пересування організації до більш децентралізованої бізнес-моделі, або надання структурним підрозділам більшої автономії;
- створення можливості взаємодії між людьми різних структурних підрозділів або різних рівнів через надання крос-функціональних завдань.
- залучення до процесів прийняття рішень людей з різних підрозділів і рівнів;
- створення системи доступних і швидких комунікацій як у низхідному, так і у зворотному напрямі;
- уникнення непотрібних елементів та символів ієрархії – наприклад VIP- кімнати для прийому їжі, місць для паркування, тощо.

### Мотивація до змін

За найбільш поширеним підходом, мотивація до змін складається з двох факторів:

- 1) **рівень задоволеності** поточним станом більшості людей – співробітників організації, або «що є»;
- 2) **вигоди**, що мають одержати люди – працівники організації за умов проведення змін, та винагорода в майбутньому («що буде»).

На оцінюванні **рівня задоволеності** засновані змістовні теорії мотивації. Якщо людина задоволена поточним станом, то вона не буде спроможна до змін.

Нормальною практикою є прагнення керівництва компаній підвищувати ступінь лояльності працівника до організації, яке зазвичай вимірюється ступенем задоволеності працівника своєю роботою. Основний посыл підвищення рівня задоволеності працівників – це «задоволений працівник = задоволений клієнт». Для визначення ступеня задоволеності компанії застосовують різні метрики, однією з яких, найпопулярніших, є «employee net promoter score» або показник чистої задоволеності співробітників (eNPS). Показник розраховується на основі суми балів в інтервалі (1-10), отриманих від працівників, при цьому оцінка менше (6) вважається даною «недоброзичливцем» або вказує на невдоволення, оцінка 8 і вище надана «промоутером» вказує на високий рівень задоволення:

$$eNPS = \frac{Np - Nd}{N} \times 100\%, \quad (1.2)$$

$Np$  – кількість «промоутерів»

$Nd$  – кількість «недоброзичливців»

$N$  – кількість респондентів

Але, прагнучі отримати максимальний eNPS, компанія може потрапити в пастку. Бо, як сказано було вище, працівник, повністю задоволений поточним станом, стає неспроможним до розвитку та змін, і навіть більше, він може стати активним противником змін і чинити значний опір. Тому повне задоволення своєю роботою може призвести до негативних наслідків в майбутньому.

В якості прикладу впливу рівня задоволеності на готовність до змін розглянемо «революцію якості» яку очолював В. Едвардс Демінг, і яка не прижилася в Америці, натомість успішно відбулась в Японії.

*В. Едвардс Демінг був послідовником Вальтера Шугарта, розробника теорії і практики статистичного управління процесом (SPC) у 1930-х роках. Демінг розповсюджував принципи SPC на виробництві США в роки другої світової війни, але ці принципи були відкинуті в післявоєнну епоху, коли американський бізнес опинився по суті безперечним лідером у світі. Американське виробництво було задоволено, спокійно і налагоджено, і не дуже цікавилось принципами якості Демінга.*

*У протилежність американським виробникам, японська промислова база була зруйнована бомбардуваннями союзників, ресурсів не вистачало, японська продукція була неконкурентноспроможна. Працівники виробництва в Японії почувались безвихідно і усвідомлювали, що промислова активізація буде єдиним виходом з цієї відчайдушної ситуації. І Демінг, який був проігнорований у власній країні, запропонував Японським корпораціям «ланцюгову реакцію»: підвищення якості призведе до зниження вартості (менша кількість переробки, менша кількість затримок, менша кількість відходів), що приведе до підвищення продуктивності, що в свою чергу приведе до завоювання ринків, виживання бізнесу та збільшення кількості робочих місць.*

*Готові до змін, промислові лідери Японії запровадили підхід Демінга до якості виробництва та залучили до нього працівників та менеджерів на всіх рівнях. У період з 1950 по 1970 рр. майже 15 000 інженерів та тисячі керівників виробництв були навчені принципам статистичного контролю процесу.*

Результати «революції якості» Японії зараз очевидні: високоякісні конкурентоспроможні продукти. Першопричиною було незадоволення поточним станом і прагнення вийти з нього.

Однак існує і зворотна сторона незадоволення: надто високий рівень незадоволеності може призвести до революції, тобто до руйнування поточного стану речей, безпланової і неконтрольованої зміни бізнесу аж до його втрати або знищення. Тому рівень незадоволеності має бути саме такий, щоб люди хотіли щось змінити, але не за принципом «будь-що буде краще ніж те, що зараз».

За даними опитувань, що проводились у Великій Британії [6], третина опитаних працівників вказали що вони «дуже задоволені» своєю роботою, інша третина вважала що «в цілому задоволена», по 10% респондентів прийшлося на «незадоволених» та «нейтральних», і 14% вказали що вони «вкрай незадоволені». При такому розподілі готовність до змін скоріше за все проявлять більше половини опитаних, включаючи 33% «в цілому задоволених» і 20% незадоволених або нейтральних (рис.1.12).



Рисунок 1.12 – Ступінь задоволеності роботою працівників підприємств

Досліджень щодо ступеня готовності до змін в залежності від рівня задоволеності не проводилось, але можна припустити, що 33% «дуже задоволених» не будуть готові щось змінити, а 14% «вкрай незадоволених» найбільш ймовірно не будуть спроможні на планові поступові перетворення, а волітимуть до швидких стратегій типу «великого вибуху» (див. наступний розділ).

**Вигоди і винагорода.** Якщо змістовні теорії мотивації побудовані на основі оцінки людиною рівня задоволеності, процесні теорії мотивації побудовані на оцінюванні можливих наслідків у випадку змін поточного стану.

При цьому щоб виник мотивуючий ефект, винагорода або вигода від запровадження змін має бути чітко визначена: зменшення витрат часу, коштів або зусиль на провадження процесів, пришвидшення процесів, збільшення доходу, рівня автономії, можливостей тощо.

Важливо усвідомлювати, що лише винагорода сама по собі не створює належний рівень мотивації, якщо працівник задоволений поточним станом речей.

Тому дуже вдалим унаочненням побудови мотивації працівників до змін є матриця «зміна/без змін», представлена в моделі Еліяху Голдратта [7] у вигляді відео (<https://youtu.be/hcz1aZ60k7w?si=ZTsOMT4CIMV38Eat>).

За цією моделлю, для формування мотивації до змін необхідно брати до уваги 4 фактори:

- винагорода або перевага, яку отримає працівник внаслідок змін (в моделі Голдратта представлена у вигляді горщика з золотом), *ВЗ*;
- небезпеки і ризики перетворень, а також та додаткові зусилля, які має докласти працівник на шляху змін (представлені у вигляді милиць) *НЗ*;
- переваги поточного стану працівника, які складають його задоволеність: життєвий уклад, звички, рутина (представлені у вигляді русалки), *ВП*;

- небезпеки поточного стану працівника, які загрожують знизити його задоволеність (представлені у вигляді алігатора), *НП*.

Матриця рівноважного ставлення «за» і «проти» змін виглядає таким чином (рис.1.13):



Рисунок 1.13 – Матриця «зміна/ без змін» за умов рівноваги

Для того, щоб працівник був мотивований до змін, оцінка суми винагороди змін *ВЗ* та небезпеки поточного стану *НП* має бути більше ніж оцінка суми небезпеки змін *НЗ* та переваги поточного стану *ВП*,

$$ВЗ + НП > НЗ + ВП, \quad (1.3)$$

або згідно образів Голдратта,

«Горщик золота» + «Алігатор» > «Русалка» + «Милиці» (рис.1.14)



Рисунок 1.14 – Матриця «зміна/ без змін» за умов готовності до змін

На практиці це означає що для забезпечення мотивації працівників до змін керівництво має робити наступне.

1. Чітко визначити переваги, які отримає організація та працівники за успішної реалізації змін (збільшення «горщика з золотом»).

2. Розробити заходи зниження ризиків та передбачити допомогу працівникам на шляху змін (зменшення «милиць») як-то надання вичерпної інформації, навчання, тренування, створення для працівників можливості інформувати керівництво про незадоволення та проблеми «на місцях», передбачити право на помилки і страхування від невдач.

3. Чітко визначити і довести до працівників небезпеки організації у випадку «стабільності» (збільшення «алігатора»). Для цього варто використовувати інформацію про стан конкуренції та конкурентну позицію організації, зокрема її слабкі сторони, щоб викликати обговорення співробітниками цих проблем та можливих варіантів рішень.

4. Встановлювати достатньо високі стандарти результатів праці, яких очікує від працівників організація (зменшення «русалки»). Це дійсно створює певний дискомфорт в поточних умовах роботи і обумовлює прагнення працівників вносити зміни до поточних умов для відповідності вимогам.

Можна підсумувати, що 3 і 4 позиції представляють собою дії по зниженню ступеня задоволеності працівників і виведення їх з «зони комфорту». Позиції 1 і 2 представляють собою саме формування мотивації працівників рухатись до змін.

## Резюме

Підготовка організації до змін включає в себе розвиток децентралізації організаційної структури і мотивацію працівників до змін.

Децентралізація організаційної структури досягається створенням крос-функціональних команд, підвищенням автономії підрозділів та залученням працівників до спільної взаємодії.

Мотивація до змін досягається через створення у працівників певного рівня незадоволеності поточним станом і визначенням вигоди від майбутнього стану.

Для виведення з зони комфорту працівникам має надаватись інформація щодо тенденцій бізнесу і результатів аналізу слабких сторін та загроз організації.

Для усвідомлення вигоди від запровадження змін мають бути сформульовані чіткі переваги бажаного стану порівняно з поточним, а також працівникам мають бути запропоновані заходи з підтримки та пом'якшення ризиків.

## 1.4 Стратегії запровадження змін

### Види стратегій здійснення змін. Стратегічний континуум

Поняття «стратегія здійснення змін» в даному контексті означає принципи побудови плану організаційних перетворень та організаційного впливу на учасників змін на основі пріоритету тих чи інших цілей. В даному контексті варто відрізнити цей термін від «бізнес-стратегії» організації в цілому, що представляє собою принципи поведінки організації на ринку для досягнення певних цілей.

Як було зазначено вище, управління змінами розглядається в двох перспективах:

1) особистісна складова – це переосмислення людиною власного процесу роботи, та її спроможність припинити працювати за старими принципами і почати працювати за новими.

2) організаційна складова – передбачає зміни інших (не людських) складових бізнес-системи: бізнес-стратегії, бізнес-моделі, ресурсної бази, організаційної структури тощо.

Концепція «стратегія здійснення змін» враховує обидві перспективи, оскільки мають враховувати низку факторів, як пов'язаних, так і непов'язаних з людськими ресурсами. Цей підхід оснований на усвідомленні, що саме люди є носіями змін, тобто навіть найуспішнішої технічної інновації недостатньо без людської підтримки.

За дослідженнями Майкла Біра і Нітіна Норія, професорів Гарвардської школи бізнесу [8], «70% всіх змін ініціатив зазнають невдачі через невирішеність людської компоненти». Дослідження згаданих авторів привели до концепції двох основних теорій, які формують стратегію здійснення перетворень: т.з. теорія «Е» (економічна) і теорія «О» (організаційна).

**Теорія «Е»** основана на пріоритетності фінансових цілей. Такими цілями є суттєве зростання доходів та прибутку, збільшення вартості активів та відповідно, збагачення акціонерів (власників) через зростання дивідендів або вартості акцій компанії. Такий підхід часто застосовується в антикризовому управлінні для фінансового оздоровлення організації, іноді при підготовці бізнесу до продажу. В

такому випадку врахування людського фактору є менш важливим, і досить часто рішення, що приймаються в такій стратегії, не спрямовані на користь працівників, розглядаючи їх лише як засіб для досягнення фінансових цілей. Основними об'єктами уваги щодо змін в такій стратегії є розмір та структура капіталу, бізнес-модель, організаційна структура та технології.

**Теорія «О»** бере за основу ідею про саморозвиток організації та її працівників, завдяки чому досягається успіх та конкурентоспроможність, що в свою чергу приводить до позитивних фінансових результатів в довгостроковій перспективі. В такому випадку основними об'єктами зусиль щодо перетворень стають знання, навички та компетентності працівників, так само як і корпоративна культура.

Схожий підхід передбачає два варіанти протилежних стратегій здійснення змін – «жорстка» і «м'яка», які певною мірою відповідають теоріям змін «Е» і «О» [9].

В «жорсткій» стратегії зазвичай здійснюється централізоване авторитарне керівництво, а основним критерієм успішності є швидкість проведення змін. Існує думка, що «жорсткий» підхід набуває найбільшої корисності саме протягом короткого часу, але подовження його на довготривалий період призводить до витрат, і навіть до втрат більше, ніж до позитивного ефекту від підвищення ефективності організаційних процесів.

Варіант «м'якої» стратегії спрямований на поступовий перехід за умов мінімізації конфліктів та залученні максимальної кількості учасників, що будуть зацікавлені у змінах та отримують задоволення своїх інтересів.

Кожен з стратегічних напрямів як має певні переваги, так і не позбавлений недоліків (представлені в табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Порівняння базових стратегічних напрямів здійснення змін

Стратегічний напрям	Переваги	Недоліки
«Жорстка» стратегія впровадження Теорія «Е»	Швидкість відчутного результату Фокусування на певному напрямі	Деморалізований персонал Високий ризик провалу
«М'яка» стратегія впровадження Теорія «О»	Розвиток навичок та підвищення лояльності працівників Можливість реалізації декількох напрямів	Віддалена перспектива відчутного результату Створює можливості для опору з боку працівників

Ці два типи стратегій представляють собою протилежності. Але за реальних умов в чистому вигляді зустрічаються рідко. Автори підходу теорій «О» і «Е» вважають, що стратегії необхідно застосовувати з гнучким підходом і за можливості комбіновано, та не рекомендується надавати перевагу якомусь одному

з підходів. Зазвичай, керівництво компаній намагається знайти власний варіант, додаючи «м'які» елементи до «теорії E» і навпаки.

Іншу групу типів стратегій описали автори [10]. Ця типологія зосереджена здебільшого на організаційній складовій змін, оскільки розглядає структурні і ресурсні фактори, і не зосереджена на людському сприйнятті, тому тут будемо називати цю групу «структурними» стратегіями.

Стратегія **«великого вибуху»** представляє собою зупинку старої системи в певний означений момент часу, і початок дії нової системи. Такий підхід може бути доречний для змін в системі оплати праці, режиму роботи або правил внутрішнього розпорядку організації, перерозподілу повноважень і відповідальності на основі системи бізнес-процесів тощо. Такий підхід вимагає ретельного планування, адже існує ризик виникнення чинників, що залишилися поза увагою проєктувальників, або були визначені як незначні та другорядні. Несподіваний вплив таких чинників може перешкодити успішному проведенню змін. Саме тому запровадження «великого вибуху» потребує ретельної підготовки і ґрунтовного аналізу. Перевагами такої стратегії є, крім швидкості, т.з. «ефект несподіванки»: супротивники змін практично не мають часу для організації створення перешкод змінам, і таким чином, опір може бути мінімальним.

Стратегія **«пілотного впровадження»** схожа на «ітераційну» модель проєкту, і доречна у великих за розміром компаніях, які складаються з однорідних елементів (підрозділів). Для змін спочатку має бути обраний один з підрозділів, визнаний найбільш готовим та сприятливим до змін. Зміна або інновація запроваджується спочатку саме в цьому підрозділі, як експеримент. В подальшому в проєкт можуть бути внесені модифікації, удосконалення тощо. Ітераційна модель створює значну перевагу у вигляді зниження ризику неефективного використання ресурсів. Недоліком такої стратегії є те, що вона не може бути застосована в організаціях, де кожний підрозділ має свою специфіку, і гарна для одного підрозділу практика виявиться не підходящою для іншого.

Стратегія **«паралельного існування»** полягає в тому, що певний час в компанії застосовуються обидві системи: стара і нова. Такий підхід найкраще підходить до впровадження нових систем для опрацювання інформації, комп'ютерних мереж і систем, інформаційних програм і застосунків, а також для встановлення стандартів праці та показників результативності. Така стратегія впровадження неминуче приводить до збільшення витрат. Однак беззаперечна перевага такого підходу полягає в малому ступені ризику і високою надійністю. Очевидно, що якщо нова система зазнає невдач, то це не призведе до зупинки організаційної діяльності, адже можна швидко повернутись до старої системи. В такому випадку збиток організації буде мінімальним.

Порівняння означених підходів наведені в таблиці 1.5.



Таблиця 1.5 – Характеристика, переваги і недоліки здійснення «структурних» стратегій

Найменування	Характеристики	Переваги	Недоліки
Великий вибух	Одномоментно впроваджуються всі компоненти нової системи. Колишня система негайно припиняє існування	Найвища швидкість і найнижча вартість впровадження	Високий ризик невдачі. У випадку ускладнень швидке зростання опору зміни
Пілотне впровадження	Зміна впроваджується експериментально на одній ділянці, в одному підрозділі, філії тощо з метою дослідити інновацію, внести необхідні корективи, а тільки потім впроваджувати у всій організації	Можливість удосконалення інновації, її модифікації та доопрацювання у міру виявлення недоліків і труднощів	Проблема вибору досить представницького підрозділу для апробації нововведення
Паралельне існування	Нова система впроваджується поступово, але стара не відміняється. Деякий час обидві системи - стара і змінена - існують спільно	Мінімальний ризик, можливість вносити зміни в нову систему і ліквідувати недоліки без шкоди основній діяльності організації	Вимагає великих матеріальних і людських витрат

Для пошуків «гібридного» варіанту між «жорсткими» та «м'якими» підходами варто звернутись до іншої типології стратегій здійснення змін, яка базується на різних поведінкових аспектах [11]. Суть цієї типології полягає у припущенні основних мотиваційних факторів, що впливають на поведінку людей, тому будемо називати цю групу типів «поведінковими». Виділяють 4 типи стратегій, що базуються на різних типах припущень.

1. Фактори «теорії Х» Д. Макгрегора [12]: намагання людей уникати роботи та зайвої відповідальності, нахильність бути керованими, прагнення задовольнити в першу чергу первинні потреби (за ієрархією Маслоу - фізіологічні та захищеності), та консерватизм і як наслідок – опір змінам.

Припущення «теорії Х» полягає в тому, що люди в основному поступливі і, як правило, будуть робити те, що їм наказано або можна змусити зробити. Найкращим варіантом за таких вихідних умов буде **владно-насильницька стратегія**, або реалізація авторитарного підходу, від «залізної руки в оксамитовій рукавичці» до відвертої жорстокості – т.з. «*my way or the highway*». Успішні зміни ґрунтуються на застосуванні повноважень і накладенні санкцій, і основна мета тут полягає в тому, щоб *зменшити можливості людей, а не збільшити їх*. Дивно, але в багатьох ситуаціях люди дійсно хочуть і готові прийняти силовий примус, коли всі відчувають загрозу і не розуміють, що робити. В такому випадку чіткий хоча і доволі жорсткий план сприймається як надія на вихід з кризової ситуації.

2. Припущення **Раціонально-емпіричної стратегії** базуються на теорії раціональності як максимізації корисності. Теорія раціональності передбачає, що люди будуть слідувати своїм власним інтересам, якщо будуть їх чітко усвідомлювати. За цією стратегією, успішні зміни базуються на передачі інформації та пропонуванні вигоди, які учасники отримують від змін. В концепції «батога і пряника» це той самий «пряник» (або «горщик з золотом» за представленням Е.Голдратта), який має бути запропонований. Але для застосування такої стратегії, як було описано в попередньому розділі, одного лише «пряника» недостатньо. Раціонально-емпіричну стратегію важко застосувати, коли доступні вигоди досить скромні. Навіщо ризикувати тим, що ми маємо, заради невизначеного майбутнього, яке обіцяє бути не більш ніж дещо кращим за теперішнє? Це особливо вірно, коли люди задоволені поточним станом справ. Тому для використання цієї стратегії потрібно поставити під сумнів життєздатність поточного стану справ. В цьому випадку тактикою керівництва має бути ретельно й чітко передана інформація та обґрунтування небезпек поточної ситуації та вигід, логічно пов'язаних з очікуваними результатами.

3. На основі припущення про соціальність людини, тобто на схильності людей дотримуватися культурних норм і цінностей, що є прийнятними в оточенні, оснований підхід **нормативно-перевиховної стратегії**. Люди є соціальними істотами і будуть дотримуватись спільних культурних норм і цінностей. Успішні зміни базуються на перегляді та переосмисленні існуючих норм і цінностей, а також на тлумаченні та розвитку прихильності до нових норм і цінностей.

Здебільшого більшість людей хочуть знаходитись серед «собі подібних» та «плисти за течією». Суть нормативно-перевиховної стратегії полягає в тому, щоб з'ясувати, як встановити та визначити потік. Центральним важелем в цій стратегії є харизматичне та динамічне лідерство, а також вплив неформальних організацій. Для того, щоб переконатись в дійсності такої стратегії, пригадайте та оцініть вплив на вас реклами, позиціонування товарів та послуг. Така стратегія вимагає часу і певних інвестицій в «просування» нових нарративів.

4. **Адаптивна або еволюційна стратегія** заснована на пропущенні про здатності людей звикати до нових обставин, незважаючи на неприйняття втрат і руйнувань. Ця стратегія перекладає тягар адаптації до змін з керівництва та організації на людей та уникає численних ускладнень, пов'язаних зі спробами змінити людей чи їх культуру. За такої стратегії зміни засновані на побудові нової організації (процесу, підрозділу тощо) та поступовому переведенні людей зі старої організації в нову. Тактикою є обмеження спектру початкових проєктів та надання адаптаційного періоду.

Ця стратегія є працездатною як на коротких, так і на більш тривалих термінах. Однак за коротких часових проміжків ключовою небезпекою може стати швидкий приплив людей зі старої культури в нову організацію, що зіпсує нову культуру і принципи роботи. Трансформуючи на цю стратегію матрицю «зміна/без змін», у термінах Е.Голдратта це означає зростання «алігатора», який поступово «виганяє» людей зі звичної зони комфорту, хоча і «горщик з золотом» при цьому не пропонується або не є очевидним для працівника.

Характеристику, переваги і недоліки здійснення «поведінкових» стратегій відображено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Характеристика, переваги і недоліки здійснення «поведінкових» стратегій

Найменування	Базове припущення	Переваги	Недоліки
Владно-насильницька	Люди в основному поступливі, і будуть виконувати накази	Економія ресурсів як часових так і матеріальних	Ризик втратити частину людей
Раціонально-емпірична	Люди будуть слідувати за вигодою, якщо будуть чітко її усвідомлювати	Підвищення зацікавленості людей і зниження опору	Вигода має бути суттєвою
Нормативно-перевиховна	Люди є соціальними істотами і будуть дотримуватись спільних норм і цінностей	Не вимагає матеріальних заохочень	Вимагає часу Вимагає авторитетних носіїв нової культури
Адаптивна	Люди звикають до нових обставин навіть попри руйнування	Дає можливість людям самостійно адаптуватись	Вимагає часу та ресурсів

Дослідження означених підходів до стратегій запровадження змін дозволяє побудувати т.з. стратегічний континуум, від найбільш «жорстких» до найбільш «м'яких підходів» (рис.1.15).



Рисунок 1.15 – Стратегічний континуум запровадження змін [13]

Більш жорсткому стратегічному напрямку відповідає структурна стратегія «великого вибуху», що супроводжується поведінковою владно-насильницькою стратегією. Найбільш м'який напрям відповідає структурній стратегії «паралельного існування», що супроводжується поведінковою адаптивною стратегією. Ближче до середини поля, тобто в поєднанні принципів теорії «О» та «Е» знаходяться поведінкові раціонально-емпірична та нормативно-перевиховна стратегії, що можуть бути структурно реалізовані за допомогою пробних або «пілотних впроваджень».

### Чинники вибору стратегій здійснення змін

Від яких факторів залежить вибір стратегії? Різні дослідники виділяють цілу низку чинників, серед яких:

- 1) часові обмеження;
- 2) фінансові ресурси;
- 3) рівень ставки (ступінь глобальності зміни);
- 4) рівень конкуренції на ринку;
- 5) ступінь мотивації співробітників;
- 6) характер реалізованої технології;
- 7) передбачуваний ступінь опору;
- 8) тип поточного керівництва та організаційної структури;
- 9) ступінь визначеності кінцевого результату;
- 10) вік і покоління працівників;
- 11) кількість залучених працівників;
- 12) залежність від знань і навичок працівників.

Так, вважається, що передбачуване сильне протистояння вимагає застосування або владно-насильницької або повністю протилежної адаптивної стратегій. У випадку сприятливого або нейтрального ставлення учасників до змін, доцільним у застосуванні буде поєднання раціонально-емпіричної і нормативно-перевиховної стратегій. Великий масштаб проекту і значна кількість залучених людей потребуватимуть комбінованого застосування стратегій. ([www.easterneurope-ebm.in.ua](http://www.easterneurope-ebm.in.ua)) Швидкі зміни або недолік часу обумовлюють застосування владно-насильницької стратегії, а більш довгострокові проекти роблять можливим і доцільним поєднання раціонально-емпіричної, нормативно-перевиховної та адаптивної стратегій. Найважливішим чинником вибору стратегії запровадження змін ми вважаємо залежність організації від своїх людей. Якщо з огляду на будь-які причини залежність керівництва від залучених у зміни людей велика, то можливість застосування автократичних підходів, особливо жорстких, буде дуже обмеженою. Можлива протилежна ситуація: коли люди певним чином залежать від організації, їхня можливість протистояти і чинити опір змінам обмежена, і тому навіть доволі жорсткі вимоги керівництва будуть виконані.

Існує думка, що змішування стратегій призведе до просто відсутності такої, тому більш доцільним є обрання базового стратегічного напрямку з можливим комбінуванням структурних та поведінкових стратегій відповідних цьому напрямку.

Тому ми вважаємо, що **основним впливовим чинником**, що визначає доцільність тієї чи іншої стратегії, є **наявність чи обмеження ресурсів**, які в свою чергу можуть бути поділені на три групи: **фінансові, часові та людські**.

Під залежністю від **фінансових ресурсів** будемо розуміти поточний фінансовий стан підприємства, який може бути від позитивно стійкого до негативно критичного. У випадку високостійкого стану підприємство має достатньо фінансових ресурсів, щоб еволюційно розвиватись, або ж інвестувати у перетворення й удосконалення. В критичному або нестійкому фінансовому стані така можливість відсутня або сильно обмежена, і ризик втрат в результаті провалу

проекту перетворення може бути нищівним для компанії. Таким чином, чим більш стійкий фінансовий стан підприємства, тим більшою має бути схильність до «м'яких» стратегій, а чим меншими фінансовими ресурсами володіє підприємство – тим більше буде доцільність застосування «жорстких» напрямів.

Під часовими ресурсами розуміємо терміновість проведення змін, що дуже часто обумовлюється, зовнішніми факторами: правовими чи політичними – новий політичний курс чи нові вимоги законодавства, технологічними – технологічні інновації, конкурентна ситуація на ринку тощо. Наявність або недолік часу також обумовлюються наявністю внутрішніх ресурсів організації, зокрема фінансових, але їх стан більш передбачуваний, і може бути запланований заздалегідь, на відміну від зовнішнього оточення. Відповідно, чим більший резерв часу для трансформацій має організація, або більш сталим і передбачуваним є зовнішнє середовище, тим більш застосовні «м'які» стратегічні напрями. Жорстко обмежені часові ресурси, або більш динамічне є зовнішнє оточення обумовлює вибір «жорстких» стратегій.

Людські ресурси характеризуються залежністю підприємства від власних працівників, їхніх знань, навичок та компетентностей, і обумовлюються як ринком робочої сили, так і особливостями внутрішньої кадрової політики організації. Чим більш високих кваліфікаційних або специфічних вимог потребує виконання операцій на підприємстві, чим більше інвестицій в персонал передбачає організаційна політика, а також чим більше дефіцит необхідної специфічної робочої сили на ринку, тим більшим має бути спрямованість на збереження персоналу, і відповідно, на «м'які» стратегії змін. Якщо ж трудові операції не потребують спеціальної / високої кваліфікації, не вимагають долучення до організаційної інтелектуальної власності, або якщо такі навички широко представлені на ринку праці, то в такому випадку додаткові витрати на провадження «м'яких» підходів можуть розглядатись як зайві, і керівництво може дозволити швидкі «жорсткі» стратегії.

На підставі даних міркувань, можна представити принципи вибору «жорсткого» чи «м'якого» стратегічного напрямку у вигляді карти чинників (рис.1.16).

Зростання площі трикутника FTH свідчить про необхідність застосування до «м'яких» стратегічних напрямів, і навпаки, зменшення площі трикутника вказує на доцільність застосування «жорстких» стратегій. Ситуація, коли такий трикутник є рівностороннім, зустрічається нечасто, і зазвичай, організація має більші чи менші обмеження тієї чи іншої групи факторів. В такому випадку вибір «жорсткої» або «м'якої» тієї чи іншої стратегії запровадження змін має ґрунтуватись на виді обмежень.

Отже, владно-насильницька стратегія є доцільною у випадку обмеження ресурсів часу та фінансів, за умов коли залежність від навичок і компетенцій працівників є низькою. Структурна стратегія «великого вибуху» якнайкраще підходить для цього випадку.

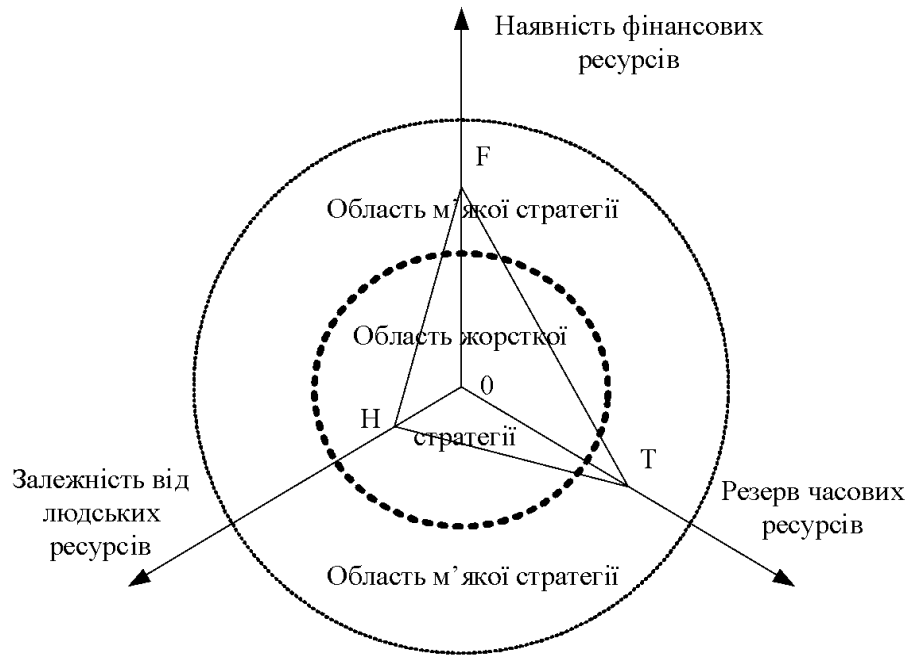


Рисунок 1.16 – Карта вибору стратегічного напрямку

У випадку, коли ресурс часу обмежений, але організація відчуває високу залежність від навичок і компетенцій працівників та/або не страждає від дефіциту фінансових ресурсів, найбільш прийнятною є раціонально-емпірична поведінкова стратегія, із реалізацією за можливості структурної стратегії пілотних впроваджень.

Таблиця 1.7 – Обумовлення вибору поведінкових стратегій здійснення змін в залежності від стану основних чинників

Чинник вибору/наявність	Висока	Низька
Наявність фінансових ресурсів	Тип «О» Раціонально-емпірична Адаптивна	Тип «Е» Владно-насильницька Нормативно-перевиховна
Резерв часових ресурсів	Тип «О» Нормативно-перевиховна Адаптивна	Тип «Е» Владно-насильницька Раціонально-емпірична
Залежність від людських ресурсів	Тип «О» Раціонально-емпірична Нормативно-перевиховна	Тип «Е» Владно-насильницька Адаптивна

Нормативно-перевиховна стратегія є найбільш доцільною у випадку, коли є достатньо часових ресурсів і залежність від людських компетенція є невисокою, але наявний дефіцит фінансових ресурсів. Структурна стратегія паралельного існування дозволяє працівникам або прийняти нові правила, або залишити компанію, при цьому організація має час знайти і обучити нових працівників.

Найбільш сприятливим для організації є випадок достатнього часу і фінансових можливостей: компанія може зберегти існуючі компетенції за

допомогою поступової адаптивної стратегії, враховуючи залежність від власних працівників

### **Резюме**

Стратегія здійснення змін представляє собою принцип побудови плану організаційних перетворень та організаційного впливу на учасників змін. ([www.easterneurope-ebm.in.ua](http://www.easterneurope-ebm.in.ua))

Теорія «Е» (економічна) і теорія «О» (організаційна) представляють собою базові протилежні напрями стратегій здійснення змін з фокусом відповідно на фінансових результатах та на розвитку людських компетентностей і навичок.

Структурні типи стратегій, зосереджені на організаційній складовій змін, представляють «великий вибух», «пілотні впровадження» та «паралельне існування».

Поведінкові типи стратегій засновані на припущеннях основних мотиваційних факторів, що впливають на поведінку людей: владно-насильницька, раціонально-емпірична, нормативно-перевиховна, адаптивно-еволюційна.

Вибір стратегії здійснення змін залежить від таких видів ресурсів організації: фінансових, часових та людських. Всебічний стратегічний аналіз зовнішнього оточення організації створює можливість для достатнього часового резерву і дозволяє своєчасно встановити необхідність відповідних організаційних змін із застосуванням більш м'яких стратегічних підходів.

## **1.5 Проєктування та реалізація змін**

Управління стратегічними змінами в організації з точки зору процесного підходу представляє собою реалізацію стратегічного плану, який формується за результатами стратегічного аналізу. Зміни, або перетворення можна розглядати як великий проєкт, тому основні положення управління проєктами тут застосовні, але деталі та стадії плану реалізації змін набувають додаткового наповнення. В цьому підрозділі будуть розглянуті основні підходи до реалізації змін, а також специфічні риси, що відрізняють управління змінами від управління проєктами.

### **Модель Курта Левіна**

Найбільш відомою і навіть «базовою» моделлю організаційних змін, на яку спираються більшість наукових досліджень і практичних рекомендацій, є модель Курта Левіна (1951) [14]. Модель описує три процеси-стадії успішного впровадження організаційних змін: «розморожування»; «перехід»; «заморожування».

Етап розморожування стосується підготовки до змін, а саме досягнення точки розуміння того, що зміни необхідні, і підготовку до виходу з поточної зони комфорту. На цьому етапі здійснюється усвідомлення поточного становища організації, визначення факторів впливу, що формують необхідність змін, та опис бажаного кінцевого стану, до якого прагне організація. Важливим на цій стадії є критичний перегляд організації як бізнес-системи і визначення того, від чого потрібно відмовитись, а що має бути додане до системи. У цей період організація

втрачає стійкість і сталість взаємин між елементами системи, тому цей стан порівнюється з розморожуванням.



Рисунок 1.17 – Модель організаційних змін Курта Левіна [14]

Розморожування та мотивація до змін полягає в тому, щоб зважити «за» та «проти» та вирішити, чи «за» перевищує кількість «проти», перш ніж вживати будь-яких дій. Це основа того, що Курт Левін назвав аналізом силового поля, а у відображенні Е.Голдратта – матриця «зміна/без змін», розглянута вище.

Другий етап – «перехід» або практичне здійснення змін, представляє собою процес руху з одного стану до іншого. Саме цей етап передбачає широку участь людей-працівників організації у дії щодо трудових операцій. Курт Левін зауважував, що зміни — це не подія, а процес. Цей етап часто є найважчим, оскільки люди не впевнені або навіть бояться. Це як стрибок з парашутом: навіть якщо ви переконали себе, що стрибок має для вас велику перевагу, але тепер ви опинились на межі, дивлячись вниз. На цьому етапі дуже важлива підтримка людей керівництвом: у формі навчання, інструктажу, очікування помилок, тощо. Гарною практикою в такий період є візуалізація процесу, тобто унаочнення для людей інформації де ми зараз знаходимось, який путь пройшли і скільки ще залишилось.

Фінальним етапом моделі змін є «заморожування», що являє собою стабілізацію нового стану організації. Іноді цей етап називають «повторним заморожуванням». Зміни приймаються і стають новою нормою. Люди формують нові стосунки та починають відчувати комфорт.

У сучасному світі змін кожна наступна нова зміна може відбутися за кілька тижнів або менше. Просто немає часу пристосуватися до комфортних буднів. Жорсткість «заморожування» не узгоджується з поточним уявленням про те, що зміни є безперервним, іноді хаотичним процесом, у якому потрібна велика гнучкість. Саме за це концепція Курта Левіна зазнала критики. Але якщо розглядати «заморожування» не як твердий заморожений блок, а м'яке морозиво, то можна зрозуміти, що в процесі перетворень організація розвиває досвід гнучкості та адаптивності, і стає більш придатною до наступних змін.

### **Чотирифазна модель Баллока і Баттена**

Інтегрована чотирифазова модель змін була розроблена Р.Дж.Баллоком і Д.Баттеном у 1985 році [15]. Ця модель вивчає фази, через які проходить



організація, і враховує процеси, які є корисними на кожній фазі. Модель Баллока і Баттена включає у себе чотири етапи: дослідження, планування, дія, інтеграція.

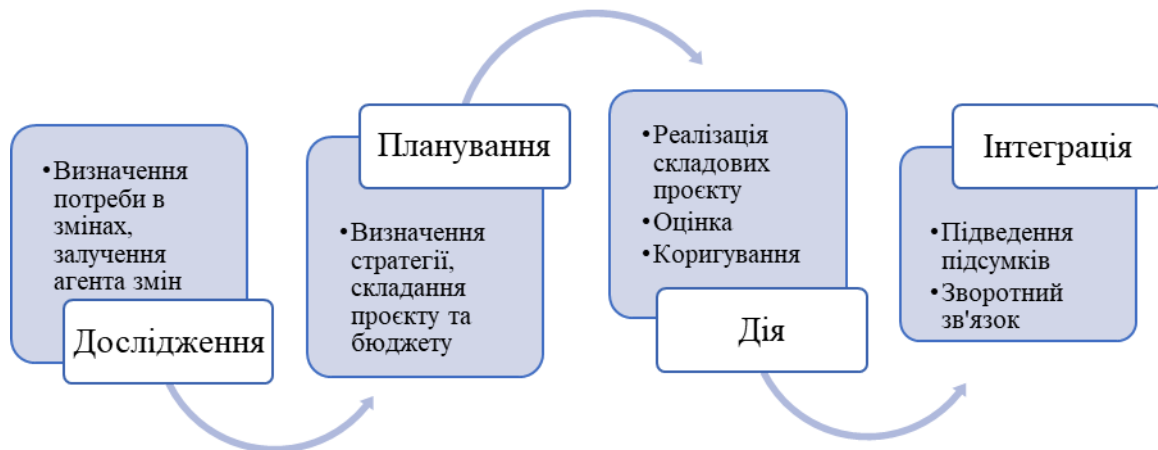


Рисунок 1.18 – Модель процесу змін Баллока і Баттена

*Дослідження.* Будь-яка організація, яка виявляє повторювану проблему або стикається з новими вимогами ззовні, визначає потребу в змінах. Керівництво почне вивчати потребу в змінах і які ресурси необхідні для впровадження змін. Щоб підтримати організацію під час нестабільності, може бути здійснено пошук сторонньої особи або фасилітатора, або зовнішнього консультанта на роль агента змін.

*Планування.* Організація робить кроки, щоб точно зрозуміти, які її потреби. Для побудови реалістичного плану необхідні ретельний аналіз і розуміння. Процеси просування фази планування включають діагностику проблеми, збір інформації, встановлення цілей і вивчення способів досягнення цих цілей. Також необхідно визначити, звідки надійде підтримка – ззовні чи зсередини, щоб перейти від планування до наступного етапу дій.

*Дія.* Це означає постановку, визначення пріоритетів і реалізацію визначеної стратегії. Це також включає оцінку діяльності в міру її розвитку та внесення будь-яких необхідних коригувань.

*Інтеграція.* Зміни стають невід'ємною частиною природної структури та рутини організації. Тому процеси будуються навколо збереження змін і забезпечення їх прийняття в організації. Важливо підтримувати зворотний зв'язок і зміцнювати поведінку, яка стимулює зміни. Підтримка сил, які створюють зміни, потребує постійного зворотного зв'язку, щоб поведінка, яка підтримує зміни, зміцнювалася. Таким чином, можна побачити, що процес змін має підтримуватися моніторингом поведінки та постійним прагненням покращити ситуацію.

### Модель ADKAR

Інструмент управління ADKAR призначений для визначення діяльності всередині організації, планування спілкування та навчання для досягнення бажаних результатів. Модель ADKAR розроблена у 2001 році Дж. Хаяттом [16] і визначає 2 об'єкти процесу змін, щодо яких має бути розроблений проєкт перетворень:

- 1) бізнес
- 2) співробітники.

Тобто успіх перетворень можливий, якщо керувати одночасно проектом впровадження та змінами співробітників. По суті, ця модель висвітлює особливості управління змінами порівняно зі звичайним управлінням проектами, оскільки використовує в якості засобу реалізації проекту навчання співробітників, які беруть участь у змінах. ADKAR є практично-орієнтованою моделлю, що складається з п'яти послідовних кроків:

A. Awareness – Усвідомлення необхідності змін.

D. Desire – Бажання і готовність до змін.

K. Knowledge – Знання, яким чином змінюватися.

A. Action (Ability) – Впровадження / Здатність впроваджувати зміни.

R. Reinforcement – Забезпечення підтримки змін.

Усі п'ять елементів ADKAR потрібно виконати у визначеній послідовності, щоб забезпечити успішне впровадження. Мета кожного кроку представлена на рисунку 1.19.



Рисунок 1.19 – Модель здійснення змін ADKAR

ADKAR складається з 5 кроків, включаючи усвідомлення, бажання, знання, дію та підкріплення. Перші три етапи належать до зони активації (фаза розробки), а останні два класифікуються як зона залучення (впровадження та моніторинг).

*A. Awareness* - Усвідомлення необхідності змін. Розуміння того, чому потрібні зміни, є першим ключовим аспектом успішних змін. Цей крок передбачає аргументацію чому потрібні зміни, і дуже важливою є спланована комунікація.

*D. Desire* - Бажання брати участь в проекті та підтримувати зміни. На цьому кроці людина має дійти особистого рішення підтримати зміни та брати участь у змінах. Звичайно, бажання підтримати та бути частиною змін може виникнути лише після повного усвідомлення необхідності змін. Розвиток бажання частково

досягається шляхом звернення до особистих стимулів і створення бажання бути частиною змін.

*K. Knowledge* – Знання про те, що саме потрібно зробити, як змінитися. Третій блок моделі, який забезпечує знання про зміни, може бути досягнутий за допомогою звичайних методів навчання та навчання. Інші методи передачі знань, такі як коучинг, форуми та менторство, однаково корисні. При цьому автор зауважує, що необхідно розглянути два типи знань:

- 1) як має виглядати перетворений процес (стратегія, структура, технологія, чи інший елемент організації);
- 2) як провести ці перетворення, тобто що саме потрібно робити під час переходу.

*A. Action (Ability)* – Здатність реалізовувати необхідні навички та поведінку. В даному контексті здатність розуміється як різниця між теорією та практикою. Після того, як теоретичні знання про те, що і як саме потрібно змінити, опановані, практика або фактична ефективність індивіда потребує підтримки. Це може зайняти деякий час і може бути досягнуто за допомогою практики, інструктажу та зворотного зв'язку.

*R. Reinforcement* – Закріплення для підтримки змін. Цей останній етап моделі є важливим компонентом, який фокусується на зусиллях, спрямованих на підтримку змін. Забезпечення того, щоб зміни увійшли в повсякденну практику, та щоб люди не поверталися до старих методів (ефект йо-йо), можна досягти за допомогою позитивного зворотного зв'язку, винагород, визнання, вимірювання продуктивності та вжиття коригувальних дій. Часто це найважчий етап управління змінами, оскільки організації вже рухаються до наступних змін.

Порівняння ADKAR з моделлю Курта Левіна робить очевидним, що етапи ADK (зона активації) відповідають етапу «розморожування» Курта Левіна. Наступні два етапи «A» і «R» є ідентичними в обох моделях. Останній так само часто отримує критику. Однак для успішних змін необхідне підкріплення, щоб гарантувати збереження змін і можливість вимірювання нових результатів.

### **Порівняння управління проєктами та управління змінами.**

Управління проєктами та управління змінами мають багато спільного. Настанова з управління проєктами (PMBOK) також містить аналізування як основу для розробки проєкту, визначення стейкхолдерів, формування команд, важливість комунікацій та врахування ризиків. Так, за PMBOK [17] проєкт – це «...тимчасова діяльність, спрямована на створення унікального **продукту, послуги або результату**». Відмінність в проєктуванні змін полягає в тому, що як результат перетворень ми отримуємо новий **процес або систему, і люди є елементом цієї системи**. Проведення змін по суті також представляє собою проєкт, але ступінь невизначеності якого набагато більше, і набагато більше результат успіху залежить саме від готовності та «м'яких» навичок людей, ніж від «жорстких» технічних вмінь та компетентностей.

Порівняння етапів життєвого циклу і звичайного проєкту та проєкту стратегічних змін наведено в таблиці 1.18.

Відповідно, відмінність також полягає в масштабі. Розмір «організаційної» складової проекту залежить від складності та ступеня змін процесів, систем, організаційної структури та посадових ролей. Обсяг «особистісної» складової проекту залежить від кількості можливих перешкод, створених у повсякденній роботі окремих працівників, і атрибутів організації, таких як культура, система цінностей та історія з минулими змінами.

Таблиця 1.8 – Порівняння стадій управління проектами та управління змінами

Управління проектами	Управління змінами	
	Організаційний аспект	Особистісний аспект
Ініціація	Підготовка до змін	Усвідомлення
Планування		Бажання до змін
		Отримання знання
Виконання	Перехід	Дія / Спроможність
Моніторинг і контроль		
Закриття	Закріплення	Закріплення

Результати досліджень [18] вказують на певний розрив між необхідним і фактичним розподілом зусиль на етапах управління проектами (рис. 1.20). Так, на етап «ініціації» проектні менеджери витрачають 40% зусиль, але якщо це проект змін, то кількість зусиль має сягати 86%.

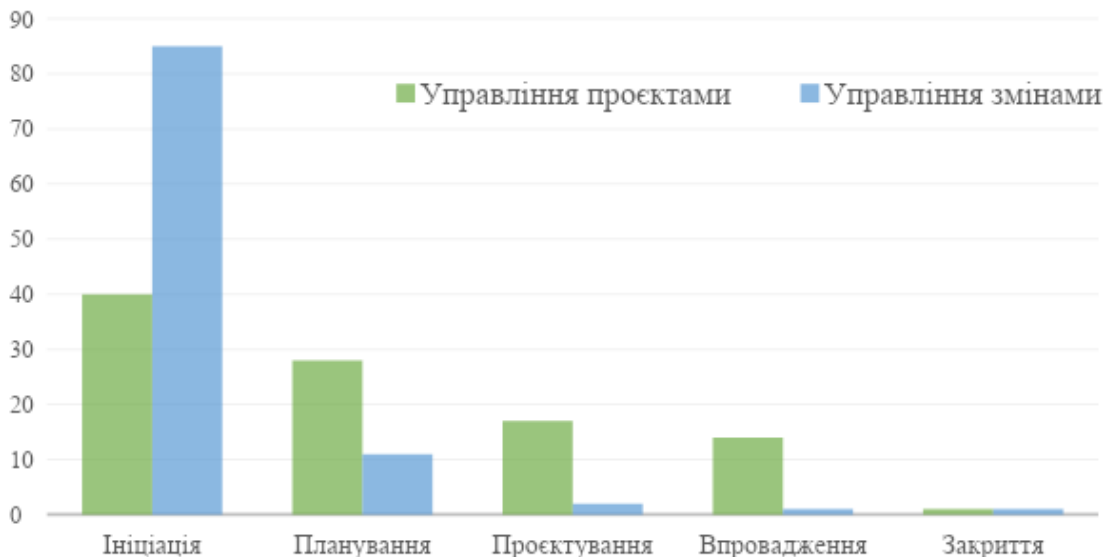


Рисунок 1.20 – Розподіл зусиль в Управлінні проектами та Управлінні змінами, %.

### Модель ExperiencePoint Inc.

Модель змін розроблена навчальним центром ExperiencePoint Inc., і фокусується на людиноорієнтованих навичках та поведінці для кращих рішень в управлінні змінами. Послідовність етапів, наведених на рисунку, унаочнює саме розподіл зусиль на різні стадії проєкту перетворень, а саме:

- розуміння;
- залучення;
- бачення;
- мотивація;
- комунікація;
- дія;
- консолідація.

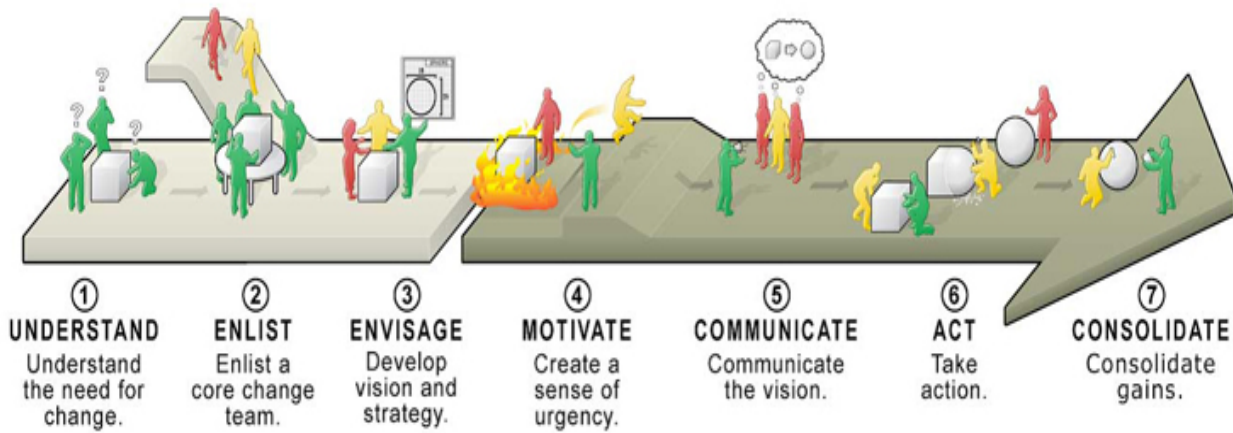


Рисунок 1.21 – Модель Experience Point Change [19]

*1. Розуміння* необхідності змін досягається шляхом постійного сканування середовища та організаційної діагностики. Керівництво компанії має сприяти культурі обізнаності, коли співробітники постійно стежать за ринковими тенденціями, підприємствами конкурентів, технологічними інноваціями та іншими зовнішніми факторами, щоб уникнути синдрому успіху та заохотити проактивне управління змінами.

Розробники моделі розглядають дві складові організації: «неформальну організацію» та «формальну організацію». Неформальна організація представляє систему організаційних цінностей, поглядів і переконань. Формальна сторона організації відноситься до організаційних систем, структур і процесів. Тому для розвитку розуміння варто використовувати різноманітні методи, формальні та неофіційні, для збору інформації від працівників усієї організації (інтерв'ю, опитування, формальне оцінювання, фокус-групи). Також важливо знаходити фундаментальні проблеми, приховані під симптомами. Зростання витрат, наприклад, може бути симптомом неефективності робочого процесу, низької якості або непрацездатності робочих команд.

*2. Залучення ключових людей.* Агенти змін ніколи не діють поодиночі. Потрібно заручитись підтримкою основної команди потужних зацікавлених сторін. Це мають бути люди, які відповідають основним якостям хороших лідерів:

- Мотивація. Сильні лідери зазвичай є ентузіастами, мотивованими на успіх, генераторами енергії.
- Візуалізація. Сильні лідери мають здатність створювати та передавати переконливі бачення.
- Розподіл можливостей. Сильні лідери взаємодіють з людьми з емпатією та підтримкою.
- Управлінські здібності, або вміння складати проекти та реалізовувати їх.

3. *Бачення і Стратегія*. Бачення - це опис бажаного кінцевого стану, або “as to be”, який відрізняється від поточного стану «as is». За думкою Джона Коттера, бачення повинно мати такі характеристики:

- 1) має уявні, конкретні атрибути і передає чітку картину майбутнього стану;
- 2) відповідає інтересам працівників, клієнтів та інших важливих зацікавлених сторін;
- 3) можливе і досяжне – на перших етапах поставлені цілі повинні залишати простір для ініціативи та альтернативних реакцій;
- 4) зосереджене на корінних фундаментальних проблемах, а не лише на дрібних чи локальних;
- 5) досить просто сформульоване, щоб пояснити його за п'ять хвилин або менше.

Якщо бачення описує, де ми хочемо опинитись, стратегія описує, яким чином ми збираємося туди потрапити.

Стратегії забезпечують основу для прийняття повсякденних операційних рішень і повинні мати такі атрибути:

- 1) засновані на досвіді, участі та знаннях ключових осіб.
- 2) мають підготовлені, розглянуті та обговорені комплексні варіанти.

4. *Мотивація*. Співробітники жадають безпеки, пов'язаної зі статус-кво, і схильні нехтувати значенням нових корпоративних ініціатив, які поширюються високо в управлінських рядах. Тому мотивація до змін має бути заснована на створенні відчуття терміновості (недарма на рисунку представлена у вигляді пожежі). Більшість програм змін зазнають невдачі з самого початку через нездатність належним чином повідомити про терміновість обставин. Понад 75% людей у компанії повинні бути переконані, що звичайний бізнес є абсолютно неприйнятним, перш ніж виконувати решту програми змін.

5. *Комунікації*. Незабаром після того, як організацію охопить відчуття невідкладності, але до того, як будуть вжиті будь-які дії щодо зміни систем, структур і процесів, бачення має бути доведено до співробітників, залучених до майбутніх змін.

Бачення забезпечує провідний шлях і структуру для розуміння всіх наступних змін. Це допоможе працівникам, сприяючи чіткості, незважаючи на організаційну нестабільність.

В комунікаціях важливі такі моменти:

Повторення. Це важливо, щоб допомогти наляканим і збентеженим співробітникам зрозуміти його та визнати його значення. Важливо використовувати символи та гасла як допоміжні засоби.

Послідовність у повідомленнях. Має бути забезпечено узгодженість усіх корпоративних комунікацій.

Узгодженість між каналами. Мають бути використані різноманітні канали зв'язку, щоб транслювати бачення, як традиційні засоби комунікації (інформаційні бюлетені, збори і зустрічі) і передові канали комунікації (поведінкові інтервенції, освіта та навчання).

Зворотний зв'язок. Має бути надана можливість співробітникам переконатись, що їхнє розуміння відповідає розробленому баченню і стратегії.

*6. Дія.* Після того, як основа у вигляді перших п'яти етапів моделі закладена, мають бути вжиті заходи для узгодження офіційної організації (систем, структур і процесів) з новим баченням і стратегією.

Заміщення ключових посад потрібними людьми. На ключові посади мають бути обрані сильні, орієнтовані на виконання, люди. Якщо основні зацікавлені сторони продовжуватимуть чинити опір, настав час зрушити з місця та усунути ці перешкоди. Опір може бути спричинений змінами в структурі, які часто підвищують популярність одних підрозділів і зменшують помітність інших.

Сприяння інтеграції функціональних підрозділів.

Зміна процесу часто передбачає впровадження нових технологій. Тому має бути врахований феномен «технологічної пастки»: коли нова технологія не вирішує проблеми сама по собі, а радше підтримує інтегровані ініціативи змін, які починаються з нових бачень і стратегій. Зміни в процесах обов'язково мають бути підтримані навчанням працівників.

*7. Консолідація результатів.* На цьому етапі стрес співробітників може бути викликаний не невпевненістю (як на початкових етапах), а більше вигорянням. Співробітникам важко зберегти мотивацію, незважаючи на навантаження, викликані реалізацією великих проєктів і навчанням новим навичкам. На цьому етапі важливо підтримати імпульс, святкуючи досягнення реалістичних короткострокових цілей перед встановленням більш жорстких цілей. Але при цьому важливо усвідомлювати, що це лише чергова віха, а не остаточний результат.

### **Модель здійснення змін Джона Коттера**

Одним з найбільш визнаним і всесвітньо відомим експертом в області управління змінами є Джон Коттер, професор Гарвардської школи бізнесу. В роботі "Чому спроби змін зазнають невдачі?" (1995), на основі своїх досліджень більше 100 європейських та американських компаній різних сфер діяльності [20] він виділяє низку основних помилок при здійсненні змін більшістю компаній. Цей перелік виглядає таким чином:

- 1) недостатньо сильне відчуття терміновості;
- 2) недостатньо сильна коаліція ключових людей, керуючих змінами;
- 3) недоліки бачення того, як компанію має виглядати внаслідок змін;
- 4) недостатнє розповсюдження співробітникам компанії;
- 5) неувага до перешкод;
- 6) відсутність систематичного покрокового планування з визначенням проміжних результатів;

- 7) передчасне завершення;
- 8) незакріплення змін в організаційній структурі.

Проаналізувавши ці помилки, Дж. Коттер сформував сувору послідовність дій з запровадження змін, що складається з 4 етапів або 8 кроків. При цьому порушення цієї послідовності або відмова від якогось з кроків призводить до хибного враження, що зміни успішно відбулись, але насправді бажаний результат не може бути досягнений.

Тож, за Дж. Коттером, керівник має дотримуватись такого порядку дій.

#### *Етап 1. Початок.*

Крок 1. Розвиток почуття неминучості. Досягається аналізом ринку і конкурентного становища, обговоренням потенційних проблем та можливостей організації, визначенням кризового стану та його наслідків.

Крок 2. Формування коаліції лідерів. Полягає у створенні груп керівників, наділених достатньою владою і готових взяти на себе лідерство в період змін; навчання лідерів працювати спільно в команді.

#### *Етап 2. Розробка рішення.*

Крок 3. Формування стратегічної концепції. Має бути сформоване бачення майбутнього, яке в свою чергу сформує стратегію і план реалізації стратегії.

Крок 4. Залучення добровольців. Масштабні зміни можуть відбутися лише тоді, коли величезна кількість людей об'єднується навколо спільної можливості. На індивідуальному рівні вони повинні хотіти активно сприяти. Разом вони повинні об'єднатися в прагненні до спільного досягнення мети. Основне гасло цього кроку : «Це не проект. Це рух. Це подорож. Приєднуйтеся до нас і залиште свій слід» [20].

#### *Етап 3. Дія.*

Крок 5. Увімкнення дії, усунувши перешкоди, які сповільнюють рух або створюють блокпости на шляху до прогресу. Потрібно звільнити людям шлях до інновацій, надаючи їм право приймати рішення та йти на ризик на різних рівнях організації.

Крок 6. Визначення короткострокових проміжних етапів та відзначення їх досягнень. Кожна маленька перемоги - це внесок у бажаний результат. Їх потрібно розпізнавати, збирати та повідомляти про них – завчасно та часто – для відстеження прогресу та стимулювання людей до наполегливості.

Крок 7. Підтримка прискорення полягає у збільшенні вимог після перших успіхів, користуючись ентузіазмом і натхненням виконавців. Ваша довіра може покращити системи, структури та політику. Будьте невтомними, запроваджуючи зміни за змінами, доки бачення не стане реальністю. «Спосіб, за допомогою якого ви можете гарантувати успіх у складних змінах... це не пропускати жодного кроку чи навчання».

#### *Етап 4. Закріплення результатів.*

Крок 8. Інституціоналізація нових правил і підходів. Мають бути чітко сформовані зв'язки між новою поведінкою та успіхом організації. Ці зв'язки мають бути достатньо сильними, щоб замінити старі звички. Має бути проведена оцінка системи та процесів, щоб переконатися, що методи управління зміцнюють



нові моделі поведінки, мислення та способи роботи, у які було інвестовано зусилля.

Відзначена нагородами, модель Дж.Коттера є перевіреним підходом до досягнення тривалих змін, і представляє найбільш детально описаний алгоритм дій, здатний допомогти менеджеру у проектуванні змін. Особливо актуальною модель є для організацій, в яких прийнятий демократичний стиль управління, що схильні застосовувати «м'які» стратегічні підходи.

На завершення цього розділу наведемо порівняння розглянутих моделей проектування змін (табл. 1.9)

Таблиця 1.9 – Порівняння процесних моделей організаційних змін

Модель К.Левіна	Модель ADKAR	Модель ExperiencePoint Inc	Модель Дж.Коттера	
1.Розморожування	1.Усвідомлення необхідності змін	1. Розуміння необхідності змін	1.Розвиток почуття невідкладності	
	2. Бажання і готовність до змін	2. Залучення ключових людей до розроблення плану	2.Формування коаліцій керівників	
	3. Знання, яким чином змінюватися		3. Створення бачення і стратегії	3. Формування концепції
			4.Розповсюдження бачення.	4. Залучення добровольців і поширення бачення
			5. Мотивація	
2.Рух	4.Здатність впроваджувати зміни	6. Комунікації	5. Надання свободи дій працівникам	
		7. Дія з узгодження офіційної організації (систем, структур і процесів) з новим баченням і стратегією.	6.Визначення та досягнення короткострокових цілей	
			7.Концентрація зусиль	
3.Заморожування	5. Забезпечення підтримки змін	8. Консолідація результатів	8. Інституалізація результатів	

Звісно, кожна організаційна система є унікальною, і кожна зміна є унікальною також. Застосування описаних методів вимагає критичного переосмислення і припасування для кожного випадку. Але як видно з таблиці 1.9, кожна з розглянутих моделей дістає більшої деталізації порівняно з першою моделлю Курта Левіна. При цьому очевидно, що саме перший, підготовчий етап набуває найбільшої деталізації. Це ще раз підтверджує, що саме підготовчий етап є основною запорукою в успішній реалізації організаційних змін, і саме на цьому етапі має бути зосереджено максимум зусиль.

### Оцінка ймовірності успіху проєкту змін DICE

Вище ми зупинялись на чинниках, що обумовлюють успіх або провал проєктів перетворень. Серед них виділено ступінь підготовленості (початковий

ступінь задоволеності людей, мотивація та ієрархічність організаційної структури), зрозумілість і доступність бачення, ефективність комунікацій, організація навчання.

Бостонська консалтингова група BCG розробила метод оцінки ймовірності успіху змін на основі 4-х чинників, що складають аббревіатуру *DICE*.

У відповідності з цією методикою виділяються наступні чинники, що мають найбільший вплив на реалізацію проєкту організаційних змін [21].

1. *Тривалість (Duration)* - час між контрольними точками проєкту. Враховуючи, що з часом навіть найбільш мотивовані працівники втрачають ентузіазм, принцип 6 моделі Дж.Коттера передбачає застосування методу «саламі слайзинг», тобто визначення певних ключових віх і святкування досягнення кожної з них. Тому має значення не стільки загальна тривалість проєкту змін, скільки тривалість часу між контрольними віхами. Оптимальною вважається тривалість досягнення однієї віхи 2 тижні (по аналогії зі тривалістю одного «спринта» за Scrum-методом побудови проєкту). За даними BCG, якщо проєкт не розглядався вісім тижнів, то ентузіазм падає практично до нуля.

2. *Цілісність (Integrity)* є в цьому випадку поєднанням м'яких і жорстких навичок, або вмотивованості та кваліфікації фахівців, о реалізують зміну. Тобто важливим є створення команди на чолі з лідером, в яку увійдуть ініціативні і кваліфіковані фахівці.

3. *Прихильність або залученість (Commitment)* є чинником, що забезпечує підтримку процесу змін. При цьому виділяються дві групи працівників, які повинні підтримувати зміни:

- група  $C_1$  – керівники, або співробітники з високим впливом;
- група  $C_2$  – реалізатори, або співробітники, яких стосуються зміни.

4. *Зусилля (Effort)* – представляють собою додаткове навантаження на працівників окрім поточної оперативної роботи. Вважається, що при утриманні звичайного обсягу оперативної роботи додаткове навантаження має сягати не більше 10%. У випадку перевищення обсягу необхідних зусиль, наприклад для співробітників, які грають ключову роль у змінах, потрібне часткове звільнення від оперативних справ. В таких випадках у пригоді стане залучення тимчасових працівників.

Стан кожного з чинників має бути оцінений експертною оцінкою за шкалою від 1 (найбільш сприятливий) до 4 (найменш сприятливий або малоімовірний). Остаточне значення розраховується за формулою:

$$DICE = D + 2I + 2C_1 + C_2 + E, \quad (1.5)$$

Значення результату свідчать про наступне:

від 7 до 13 – проєкти знаходяться в зоні успіху,

від 14 до 17 – проєкти знаходяться в зоні ризику,

від 18 – проєкти дуже ризиковані і знаходяться в зоні провалу.

Використання цієї моделі оцінки допоможе керівникам запобігати початку завідомо «провальних» проєктів, оцінювати ризики проєкту і вносити коригування ще на стадії проєктування змін.

### **Резюме**

Проєктування змін відрізняється від побудови звичайного проєкту більшою невизначеністю внаслідок високої частки особистісної складової, і тому вимагає більше зусиль на ранніх стадіях циклу проєкту.

Найпростіша модель змін запропонована Куртом Левіном і передбачає три основних етапи, що є за своєю суттю підготовкою, реалізацією та закриттям проєкту.

Низка моделей проєктів змін розглядають підготовчу стадію більш детально, виокремлюючи як суттєві стадії усвідомлення, створення коаліції лідерів, розробку і розповсюдження бачення, навчання та мотивування людей.

На успіх проєкту змін окрім технічних характеристик і ресурсного забезпечення проєкту, впливає низка людино-орієнтованих і поведінкових чинників.

За моделлю VCG *DICE*, успіх проєкту змін залежить від 4 груп чинників: тривалість, цілісність групи, залученість керівництва та учасників мін, кількість додаткових зусиль.

## **1.6 Особливості особистісного сприйняття змін та управління опором**

Зазвичай навіть доволі успішні проєкти змін викликають стрес, і багато з них призводять до того, що певна кількість хороших працівників покидають організацію. На початку змін моральний стан, довіра до компанії та лояльність працівників зазнає упадку. Хороший менеджер змін хоча і не в змозі відновити світ для цих людей, але може допомогти їм подолати негаразди та повернути їм продуктивний настрій.

Чи має менеджер опікуватись моральним станом працівників? Так, бо менеджер – це найманий працівник, який отримує оплату за виконання завдань з використанням організаційних ресурсів, а саме: технічних, інформаційних, фінансових і ... людських. Отже, менеджер не може ігнорувати людський фактор і має вжити заходів щодо регулювання працездатності своїх підлеглих.

Сприйняття змін людьми може бути представлене у вигляді кривої, що складається з двох хвиль або чотирьох фаз: перша хвиля «вниз-вгору» є короткою, друга «вниз-вгору» є довгою (рис. 1.22).

Розглянемо ці фази з позицій:

- а) що відбувається з людьми (працівниками);
- б) що люди мають зробити в цій фазі;
- в) що має зробити менеджер для успішного проходження проєкту.

**Фаза 1** – коротка хвиля «вниз» характеризується відчуттям у людей тривоги, нервовості та іноді, навіть, гніву або шоку. Люди відчувають загрозу усталеному режиму життя і роботи, відносин, навичок тощо. Іноді люди стають знерухомленими і часто закриваються, щоб захистити себе, почувуються

невпевнено, боязко, нездатні діяти, а тим більше ризикувати. Продуктивність праці на цьому етапі зазвичай падає.

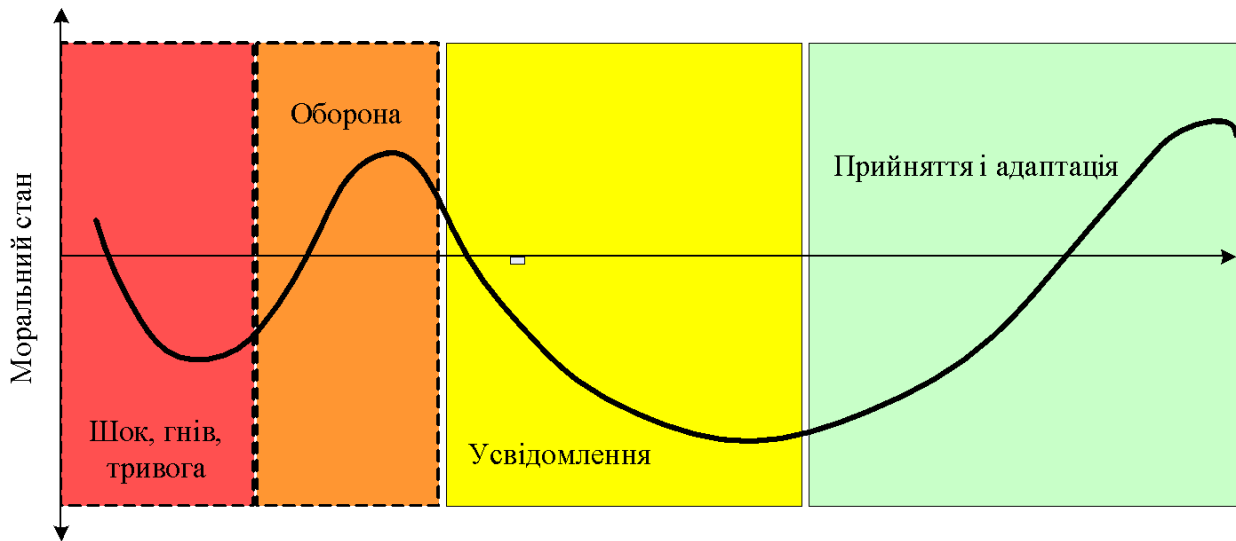


Рисунок 1.22 – Фази психологічного сприйняття змін

Основними причинами такого стану є:

- 1) страх невідомого: «Чи можу я впоратися з новою роботою?», «Як зміни вплинуть на мої стосунки з оточенням?», «Як зміниться домашній уклад?» тощо;
- 2) потенційна втрата контролю над доходами, впливом, звичками, джерелами задоволення потреб усіх рівнів.

Така ситуація найбільш гостро виникає, коли люди не готові до змін, тобто коли перші фази проектування змін були проігноровані.

Що варто зробити людині на першій фазі? Люди мають раціональну та емоційну сторони своєї суті, і кожній з них потрібно віддати належне. Секрет успіху полягає в тому, щоб дозволити емоційній стороні висловитися, тобто віддати їй належне визнання, а потім поступово передати контроль раціональній стороні.

Що варто зробити менеджеру? Для попередження гострого перебігу першої фази потрібна належна підготовка, як описано в п. 1.3 цього розділу. Якщо люди зустріли зміни непередбаченими, менеджер або агент змін мають надати «першу допомогу» у вигляді:

- формування нових ролей для людей у їхніх нових робочих групах;
- надання можливості людям висловити свої почуття.

Вважається, що саме на першій фазі переконувати людину в перевагах змін не варто, бо люди в емоційній розпачі не готові адекватно сприймати інформацію.

**Фаза 2** – «Оборона», або коротка хвиля «вгору» полягає у підвищенні ентузіазму людей, спрямованому на опір змінам. Варіанти та види опору змінам розглянуті нижче. Люди або намагаються боротись, щоб зберегти «старий» порядок, або ігнорують нові правила, сподіваючись, що зміни не відбудуться. Ця фаза є небезпечною, оскільки зміни можуть потерпіти невдачі, так і не

розпочавшись. Працівникам варто переключитись на раціональне мислення і провести ревізію потенційних втрат та здобутків від змін.

Менеджеру або агенту змін на цій фазі потрібно забезпечити людям можливість спілкуватися з іншими в нових обставинах: створити групові заходи, обідні зустрічі, тим-білдінги та навіть ігри – усе це допомагає налагоджувати зв'язки між людьми. Активно мають запроваджуватись навчання і тренування новим методам і принципам роботи.

**Фаза 3**, або довга хвиля «вниз» – «Усвідомлення» полягає в тому, що більшість людей перестають заперечувати факт змін і визнають, що вони щось втратили. Це дуже складна фаза, протягом якої люди відчувають розчарування, депресію, почуття провини, що згодом переходить у гнів на себе, і може призвести до рішення покинути організацію. Ця фаза, яку також називають «кризою», є найважливішою, оскільки без належної підтримки процеси змін будуть зупинені або сповільнені. На нижньому піку цієї фази люди починають шукати нові способи поведінки та процеси та зазнають як успіхів так і невдач. Для подолати кризи і відчуття безсилля психологи радять людям сфокусуватись на інших сферах життя, які залишились без змін: особисті стосунки, хобі, спорт тощо.

Дії менеджерів на цій фазі полягають в продовженні активних комунікацій і слухання, але саме на цій фазі потрібно підкреслювати переваги нової ситуації та заохочувати людей ризикувати і проявляти ініціативу, залучати до прийняття рішень та розробки нових ідей.

**Фаза 4**, або довга хвиля «вгору» представляє «Прийняття і адаптацію». Набуваючи більше інформації, навичок і досвіду, люди починають отримувати позитивну віддачу, і вже можуть відзначити перші переваги нового стану. Це, у свою чергу, створює бажання до кращого опанування нового процесу та удосконалення його. Трапляються випадки, коли люди свідомо не погоджуються на новий уклад або стають не в змозі опанувати нові навички, і тоді вони покидають організацію. Більшість людей зрештою сприймають зміни, роблять необхідні адаптації та рухаються далі.

Прийняття та адаптація означає відмову від старої ситуації, а також від болю, розгубленості та страху, які виникли на попередніх етапах змін.

Для успішного проходження цієї фази людям варто знаходити нові «якорі» – опорні точки, тобто принципи, звички, моделі поведінки, стосунки, які створюють комфорт професійного та особистого життя: знайти нових друзів зі схожими інтересами, змінити режим дня чи тижня у «work-life balance».

Дії менеджерів на цій фазі:

- визначення перших досягнень індивідів чи групи індивідів, святкування отриманих результатів і винагорода за них;
- продовження розвитку групової динаміки;
- як не прикро, але звільнення тих людей, які не можуть або не хочуть навчатись і відмовляються сприймати нову ситуацію.

Останній випадок є крайнім методом управління **опором змінам**, який розглянемо детальніше.

Під **опором змінам** у загальному розумінні мається на увазі вчинки або бездіяльність працівників організації, що направлені на дискредитацію, затримку

або протидію в реалізації змін, які необхідні під час виконання її стратегії. Це категорія працівників, що належить до 30% вказаного поділу: консерватори, резистери або супротивники. Термін "*Resister*" описує кожного, хто відмовляється прийняти зміну, або хто не змінюється так швидко, як бажано і вважається перешкодою для успішних змін.

З точки зору стратегічного менеджменту, опір є проявом ірраціональної поведінки організації, відмови визнати нову реальність, приймати адекватні управлінські рішення і реалізовувати на практиці виводи логічного мислення.

З психологічної точки зору, опір представляє собою природний прояв різних психологічних настанов відносно доцільності і раціональності, згідно з якими групи і окремі індивіди взаємодіють один з одним.

Виділяють наступні причини виникнення опору змінам (рис.1.23).



Рисунок 1.23 – Причини виникнення опору змінам

Виділяють три основні види опору: опір персоналу (груповий рівень), опір системи (організаційний рівень) і опір індивіда (індивідуальний рівень) (рис.1.24).

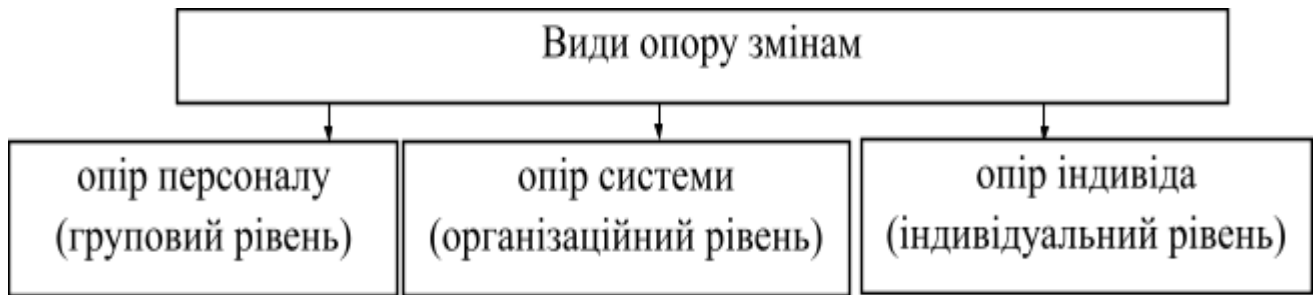


Рисунок 1.24 – Види опору змінам

**Опір персоналу** (груповий рівень) супроводжується певною реакцією на зміну окремих людей (індивідуальний опір), групи людей (груповий опір) або системи (організаційний рівень).

**Індивідуальний опір** проявляється в тих випадках, коли зміна може позбавити індивіда відчуття безпеки або коли вона може представляти погрози для його позиції і влади, якою він володіє. У індивіда формується реакція на оцінювану ним недосконалість, недоцільність та неефективність очікуваної зміни. Крім того, виникає заперечення необхідності у зміні тих чи інших сторін життєдіяльності, не усвідомлення ймовірних майбутніх переваг та вигід, яких можна досягти у результаті змін, небажання брати на себе додаткову відповідальність, обов'язки чи функції, а також побоювання втрат чи позиції тощо.

Для того щоб зрозуміти, як слід реагувати на опір співробітників, потрібно визначити основні причини за цими видами опору (рис.1.25).

Формальні і неформальні групи, до яких належать індивіди (співробітники організації), що дотримуються певних поглядів щодо стратегії організації, суттєво впливають на позицію індивіда - члена групи, яку він займатиме і відстоюватиме при проєктуванні і проведенні стратегічних змін. Проте, якщо референтна група (тобто така, норми і цінності якої поділяє індивід) підтримує важливість і перспективність зміни, деякі співробітники можуть мати свою особисту занепокоєність щодо впливу зміни на їх майбутній статус в організації, можливості реалізації прагнень і перспектив кар'єрного зростання.

Індивідуальні випадки прояву є поширеними, тоді як колективного опору – поодинокі. Досить часто індивідуальний опір лідерів формальних або неформальних соціальних груп розповсюджується і на інших членів таких груп і переростає у груповий опір. При цьому, індивідуальний опір працівників, які не мають значного впливу на погляди колег, часто послаблюється на тлі сприйняття та визнання необхідності проведення змін іншими членами колективу чи соціальної групи [22].

Для усвідомлення індивідом нового розуміння, сприйняття і відношення до змін необхідна індивідуальна робота з ним щодо роз'яснення конкретних вигід і переваг, які він особисто отримає в результаті реалізації стратегії та яка приведе до зміни його поведінки.

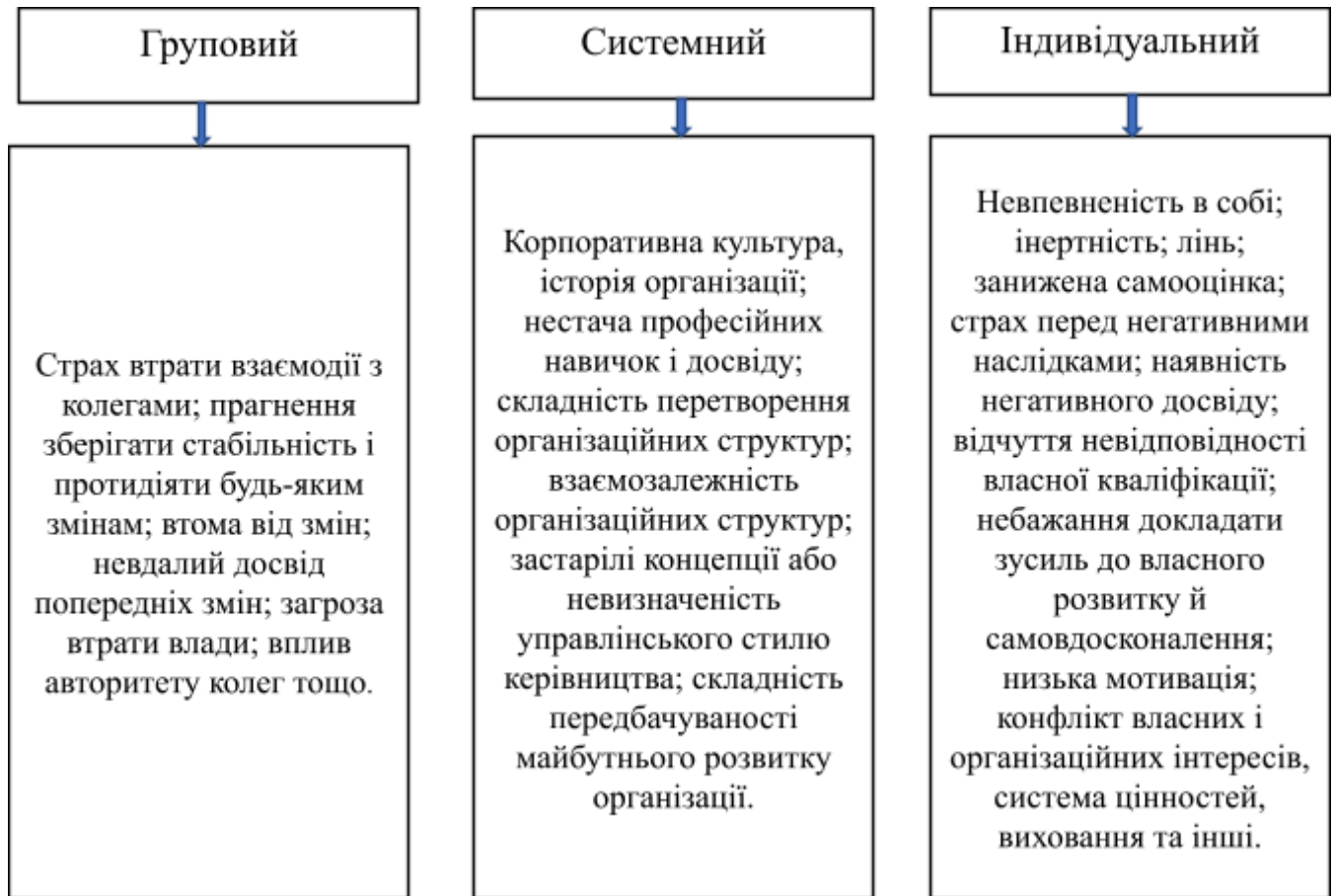


Рисунок 1.25 – Основні причини опору змінам

Груповий опір часто виникає через сукупність поглядів і переконань членів групи. До основних особливостей групи працівників відносяться: загальні погляди, схожі поведінкові норми, цінності і переконання; відношення до інформації; погляд на бажані і небажані результати; лояльність до їх культури, сумісний її захист.

Групи є своєрідними центрами влади, що прагнуть до її накопичення і захисту своєї позиції. Якщо відбувається загроза владі групи, порушуються її норми чи цінності, стає недоречною інформація або зачіпається її світогляд – відбуватиметься опір групи.

Отже, при реалізації стратегії необхідно мати на увазі, що організація, як система, включає не тільки формальні групи (управління, підрозділи, відділи, сектори тощо), але і неформальні. Тому, широке висвітлення стратегічного задуму і проведення консультацій чи нарад перед здійсненням стратегії (в ідеалі — на стадії планування) можуть допомогти зменшити опір з боку різних груп і виявити стурбованість людей в запропонованій стратегії. Для цього може знадобитися передача (в порядку зворотного зв'язку) результатів організаційної діагностики тим підрозділам і групам організації, яких безпосередньо зачіпає стратегічна зміна; проведення нарад, семінарів і дискусій, в яких би брала участь група; організація нової інформаційної мережі, де кожен співробітник міг би дізнатися про зміни і мав можливість виразити свої сумніви чи побоювання. Залучення на



свою сторону членів впливових і авторитетних неформальних груп в організації робить позитивний вплив також і на рівні індивідуального опору змінам.

**Опір системи** випливає з некомпетентності менеджерів організації і виникає в тих випадках, коли мають місце:

- розриви між тим, що є і необхідним для вирішення стратегічних завдань управлінським потенціалом;
- невідповідність організаційної компетентності рівню агресивної стратегії;
- непослідовність дій в процесі змін.

На цьому рівні структурні і культурні чинники впливу можуть сприяти поширенню опору: або застарілі системи не в змозі справитися з швидкими і радикальними стратегічними змінами, або, наприклад, агресивні стратегії організації представляються неприйнятними для спільноти. Існуюча структура і культура не можуть швидко адаптуватися до нових стратегічних вимог і змінитися, тому як такі зміни можливі тільки на тривалому проміжку часу і вимагають значних витрат людських ресурсів.

Виділяють *три різновиди організаційного опору*:

- 1) опір передачі повноважень (коли керівники побоюються брати на себе нові обов'язки та відповідальність за реалізацію змін з причини недостатньої кваліфікації чи досвіду);
- 2) інертність складних організаційних систем (невідповідність організаційної структури управління підпорядкованості, взаємодії та розподілу робіт між підрозділами і керівними органами, її надскладність, нездатність реагувати оперативно на зміни);
- 3) опір змінам, які нав'язані консультантами ззовні (зростання витрат на процес реалізації змін через оплату праці консультантів, низька відповідальність зовнішніх консультантів за результати реалізації змін тощо).

Отже, не існує універсальних правил подолання опору. Багато менеджерів недооцінюють різноманітність реакцій і поведінок людей на зміни в організації, який позитивний чи негативний вплив ці зміни можуть робити на окремих індивідів і колективи. Проте, існує низка достатньо універсальних управлінських методів подолання опору стратегічним змінам.

У таблиці 1.10 наведений перелік можливих підходів до подолання протидії персоналу запланованим змінам.

Відповідно до поведінкових стратегій здійснення змін, які були наведені у п.1.4 цього розділу, наведемо можливі способи подолання протидії персоналу організації запланованим змінам.

Так, владно-насильницька стратегія з орієнтацією на примушення може привести до стійкого успіху лише у виняткових випадках. Як приклад, зміни впроваджуються на основі видання внутрішнього документу (наказу), що супроводжується заохоченнями або погрозами санкцій щодо порушників за рахунок формальної легітимної влади керівника.

Таблиця 1.10 – Способи подолання опору стратегічним змінам

Назва заходу	Передумови і причини застосування	Переваги заходу	Недоліки заходу
<b>Надання повної інформації і навчання персоналу</b>	Нестача або відсутність інформації, недостовірна чи прихована інформація або її неправильна інтерпретація	Прозорість і відкритість наданої інформації, переконання в необхідності заходу, презентація переваг і вигід, співробітники довіряють і активно беруть участь в перетвореннях	Вимагає великих витрат часових ресурсів, пошук та вибір різних каналів надання інформації заради охоплення великої кількості співробітників
<b>Активне залучення персоналу до участі в змінах</b>	Недостатність інформації у ініціаторів змін щодо змісту плану і програми змін, розподілу ролей, взаємозв'язку між командою і передбачуваного опору нею	Учасники сприймають та оцінюють зміни та свою роль у них, зацікавлено їх підтримують і активно надають релевантну інформацію для планування, будують канали співпраці	Вимагає великих витрат часових ресурсів щодо створення правильного уявлення у персоналу цілей змін
<b>Стимулювання, мотивація і підтримка персоналу</b>	Опір у зв'язку з особистісним сприйняттям змін, індивідуальною адаптацією та баченням вигід від їх впровадження	Розробка вимірюваних показників успіху (KPI), надання психологічної допомоги при адаптації, надання стимулів в обмін на підтримку, зворотній зв'язок і врахування індивідуальних побажань з метою досягнення цілей зміни	Вимагає великих витрат часових та фінансових ресурсів, що може привести до низької ефективності зміни або її відтермінуванні чи пролонгації
<b>Переговори і угоди</b>	Опір груп в керівництві організації, що побоюються втратити владу, контроль, привілеї в результаті впровадження змін	Комунікативна взаємодія з метою узгодження цілей, інтересів або позицій сторін, що містять у собі протиріччя	Вимагає великих витрат часових ресурсів і може викликати претензії чи непорозуміння у інших групах
<b>Управління персоналом</b>	Опір окремих працівників щодо змін, недостатність висококваліфікованого персоналу для впровадження нових навичок, знань, вмінь, досвіду тощо	Опір відносно швидко нівелюється, не вимагаючи великих витрат	Загроза майбутнім змінам у зв'язку із недовірою осіб; низька мотивація; страхи, що пов'язані із невпевненістю у собі, нестачею нових знань і навичок, досвіду тощо
<b>Приховані і явні (згладжені та гострі) заходи примушення</b>	Гострий дефіцит часу або відсутність відповідної влади у ініціаторів змін	Загроза санкцій заглушає опір, робить можливою швидку реалізацію змін	Ризик озлобленості та неповаги по відношенню до ініціаторів змін, пасивний опір при можливій переорієнтації змін

У такому випадку бажана поведінка індивіда визначається його страхом перед покаранням, а не переконаністю підлеглого у необхідності впровадження змін. Таким чином, не можуть бути досягнуті зміни, що гарантують організації стійку і тривалу успішну діяльність, можливі лише короткострокові досягнення в певні кризові періоди, коли, наприклад, виникає загроза скорочення значного числа робочих місць.

**Нормативно-перевиховна стратегія**, яка базується на історії та цінностях організації, що реформується гарантує більший успіх. Тому як, в цьому випадку, визначають індивідуальні ціннісні уявлення, групові норми і загальні цілі і місію. Індивіди, яких зачіпають зміни, мають бути самі зацікавлені в тому, щоб змінити свою нормативну орієнтацію по відношенню до старих моделей і мати готовність прийняти на себе нову систему обов'язків. Для цього в організації створюються програми організаційно-культурних змін, де містяться елементи, такі, як знання, планування, інформація, інституціоналізація.

Отже, ключовим чинником змін є персонал організації, його ставлення, сприйняття, готовність та особиста участь у змінах. Успіх запровадження змін залежить від багатьох факторів, головним з яких є прийняття змін персоналом та їхнє упровадження в організаційну культуру організації. Від того, як будуть здійснюватися зміни, як персонал реагуватиме на них та як буде здійснюватися управління змінами залежить ефективність функціонування всієї організації.



### Питання для самоперевірки

1. Що таке зміни, коли вони відбуваються і чи це позитивний процес?
2. Назвіть фактори середовища непрямого впливу на організацію.
3. Які фактори середовища прямого впливу на організацію ви знаєте?
4. Назвіть типовий список факторів для PESTLE-аналізу.
5. Назвіть основні ознаки класифікації змін. Яка з них, на Вашу думку є найбільш інформативною? Чому?
6. Охарактеризуйте типових стейкхолдерів і їх інтереси.
7. Охарактеризуйте матрицю взаємозалежності організації і стейкхолдерів.
8. Наведіть типові приклади конфліктів, в основі яких лежать інтереси стейкхолдерів.
9. Назвіть інструменти для аналізу та ідентифікації стейкхолдерів.
10. Назвіть етапи управління стейкхолдерами організації.
11. Назвіть хто такий спонсор (власник) змін та основні його функції.
12. Назвіть хто такий менеджер змін та його роль у проектній команді.
13. Які дії виконує агент (лідер) змін?
14. Які фактори забезпечують готовність організації до змін?
15. Які проблеми має високоієрархічна структура?
16. Чому бюрократія є перешкодою для запровадження змін?
17. Що означає явище «зловживання правами»?
18. Чи є перешкодою для запровадження змін недолік професійних навичок працівників?

19. Які можливі методи подолання бюрократичності організаційної структури?
20. Чи вірно, що для належного рівня мотивації до змін достатньо встановити винагороду?
21. Чи вірно, що для належного рівня мотивації до змін необхідний високий рівень задоволеності працівників поточним станом організації?
22. В чому небезпека категоричної незадоволеності працівників поточним станом організації?
23. Що символізують «милиці» в матричній моделі «зміна/без змін»?
24. Що символізує «алігатор» в матричній моделі «зміна/без змін»?
25. Яке має бути співвідношення оцінок елементів матричної моделі «зміна/без змін» для забезпечення готовності до змін?
26. Яким чином організація може досягти такого співвідношення?
27. Що розуміють під стратегією здійснення змін?
28. В чому полягає основний фокус Теорії «Е» і Теорії «О»?
29. В чому полягають недоліки «жорсткого» та «м'якого» стратегічного напрямку?
30. Що представляє собою структурна стратегія «великого вибуху»?
31. За яких умов ускладнено/неможливо застосування стратегії «пілотних впроваджень»?
32. На якому припущенні базується нормативно-перевиховна поведінкова стратегія?
33. Чому вважають, що основна мета владно-насильницької стратегії полягає в тому, щоб зменшити можливості людей?
34. Які чинники впливають на вибір стратегії здійснення змін?
35. Що означає фактор залежності від людських ресурсів та як він впливає на вибір стратегії здійснення змін?
36. За яких умов доцільною буде реалізація адаптивної стратегії здійснення змін?
37. Що означає стадія «заморожування» в моделі побудови організаційних змін Курта Левіна, і чому ця стадія найбільше зазнає критики?
38. Яка з стадій моделі Курта Левіна розглядається більш детально в моделі Баллока і Баттена?
39. В чому особливості моделі здійснення змін ADKAR?
40. В чому полягають відмінності побудови звичайного проєкту та проєкту здійснення змін?
41. Яка і стадій проєкту здійснення змін потребує найбільше зусиль?
42. Які основні стадії проєкту здійснення змін за моделлю Experience Point?
43. Які особливості комунікацій як фази проєкту здійснення змін за моделлю Experience Point?
44. Які основні причини провалу проєктів змін на думку Дж.Коттера?
45. Обґрунтуйте, чому, на думку Дж.Коттера, порушення послідовності або відмова від якогось з етапів проєкту здійснення змін призводить до ілюзії швидких змін, але відвертає від бажаного результату?
46. За яких умов за методом DICE проєкт змін знаходиться в зоні успіху?

47. У чому полягає сутність опору змінам?
48. Які передумови і причини можуть викликати опір змінам?
49. Охарактеризуйте методи зниження опору змінам.
50. Як впливає корпоративна культура на зниження опору змінам?
51. Назвіть причини виникнення опору змінам.
52. Назвіть основні причини опору змінам.
53. Назвіть види та прояви опору змінам.
54. Назвіть можливі способи до подолання протидії персоналу запланованим змінам.



### Список використаних джерел

1. Коптева Г. М., Нащекіна О. М. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки.* Харків: НТУ «ХПІ», 2023. №2. С. 73-77. doi: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.73>
2. Приймак Н.С. Сучасні аспекти змін у стратегічному середовищі діяльності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2019. №1(63). С. 137-142.
3. Eden, C., Ackermann, F., 1998. *Making Strategy: The Journey of Strategic Management.* Sage, London.
4. Власенко Т., Котельникова Ю., Городецька Т., Помогалова Н. Залучення стейкхолдерів для успішного управління проектом. *Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"*. С. 8-13. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-1>.
5. Kotter J.P. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail.* *Harvard Business Review.* 1995. URL: <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
6. Vicki Bell. *Job Satisfaction—Part 1.* *The Fabricator,* 2003. URL: <https://www.thefabricator.com/thefabricator/article/shopmanagement/job-satisfaction-part-1>
7. *Overcoming Resistance to Change - Isn't It Obvious?* URL: <https://youtu.be/hcz1aZ60k7w?si=ZTsOMT4CIMV38Eat>
8. Beer M., Nohria N. *Cracking the Code of Change.* *Harvard Business Review.* 2000. Vol. 78. №3. P.133–141.
9. Axelrod R. *Democratic Approaches to Change Make a Big Difference in Turbulent Times.* *Harvard Management Update.* 2001, Vol. 6 №11. P. 3–4.
10. *Montejo C.* How to choose the right deployment strategy. *Simplex (electronic on-line journal).* 2017. URL: <https://www.simplex.com/choose-right-deployment-strategy> (дата звернення: 30.10.2019).
11. Bridges M. *4 Strategies to Manage Change Effectively.* *Medium.* 2003 URL:

- <https://mark-bridges.medium.com/4-strategies-to-manage-change-effectively-c5cf0c5be42a>
12. McGregor D. Human Side Of Enterprise. *Management Review*. 1957. № 11. P. 41-49.
  13. Прохоренко О.В., Юрченко О.В. Вибір стратегії здійснення організаційних змін на основі сукупності чинників. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2019, №6 (23). URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/2637/1/Prokhorenko.pdf>
  14. Lewin K. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* /K. Lewin. – New York : Harper & Row, 1951. – 346 p.
  15. Bullock R.J. and Donde Batten. It's Just a Phase We're Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase *Analysis Group & Organization Studies* 1985 10:4, p. 383-412.
  16. Hiatt, J. M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers [Text] / J.M. Hiatt. – Colorado: Prosci Research, 2006. – 148 p.
  17. PMBOK® Guide (2021). URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
  18. Prosci® Change Management Overview 2014. URL: <https://slideplayer.com/slide/17364465/>
  19. ExperiencePoint-Change-Theory-primer (by ExperiencePoint Inc., licensed under CC BY-SA 3.0), 2010. URL: <https://www.nhcchq.org/wp-content/uploads/ExperiencePoint-Change-Theory-primer.pdf>
  20. Kotter, John P. "Why transformation efforts fail". *Harvard business review*.73.2 (1995): 59-67.
  21. Sirkin, Harold; Keenan, Perry; Jackson, Alan (2005). "The Hard Side of Change Management". *Harvard Business Review*. 83(10). The Boston Consulting Group: 108–18, 158.
  22. Приб К. А. Природа та механізми опору змінам в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3. С. 34–39.

## РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ ЗРОСТАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА



### ОСНОВНІ ПИТАННЯ:



2.1 Стратегії зростання. Матриця Ансоффа.

2.2 Диверсифікація: сутність та види.

2.3 Визначення привабливості стратегічної зони господарювання. Матриця БКГ. Матриця МакКінсі

2.4 Управління набором стратегічних зон господарювання з урахуванням життєвого циклу. Матриця Хофера. Матриця АДЛ

2.5 Отримання додаткових переваг за рахунок ефекту синергії

### Вступ

Природною формою існування будь-якої організації є зростання та розвиток. Стосовно підприємства, категорію «зростання» найбільш узагальнено визначено як «збільшення реального обсягу виробництва продукції» [1].

Обговорюючи саме комерційне підприємство, у даного феномена є дві групи рушійних сил (рис 2.1).



Рисунок 2.1 – Рушійні сили, які спонукають компанію зростати

Перша пов'язана з власниками, робітниками та керівництвом компанії, які прагнуть збільшення своїх власних доходів, що є можливим тільки через збільшення доходів підприємства.

Другою рушійною силою є прагнення збільшення конкурентоспроможності, одним з можливих чинників також є зростання підприємства, що може бути наслідком наступного.

1 Як правило, у більшості галузей спостерігається ефект економії на масштабі виробництва (рис. 2.2)

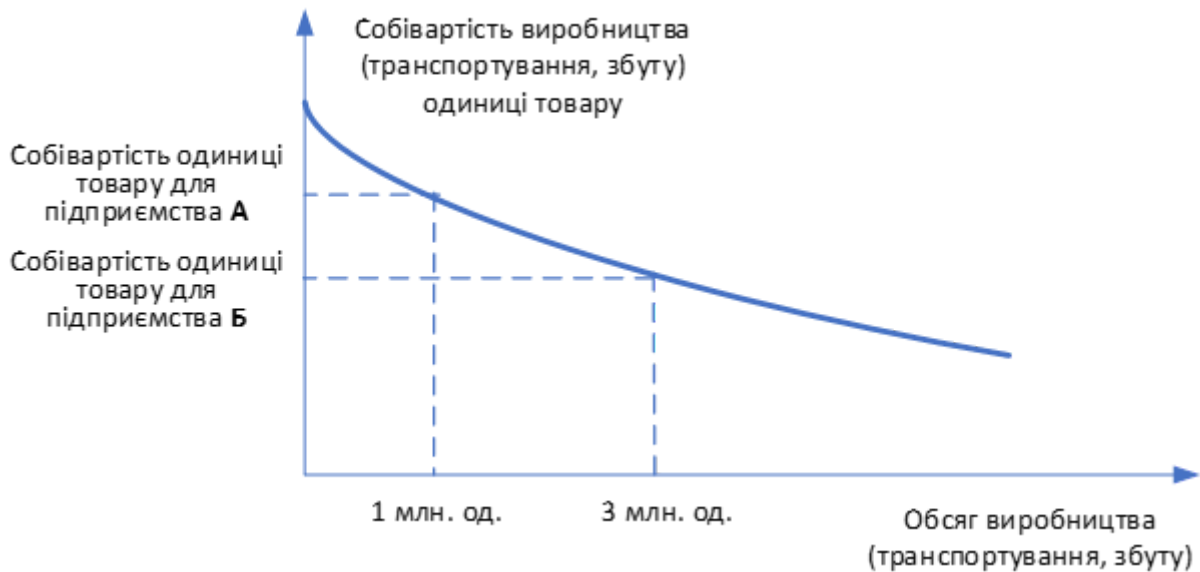


Рисунок 2.2– Зменшення витрат завдяки ефекту масштабу

Економія на масштабі відноситься до здатності компанії знизити витрати на одиницю продукції за рахунок збільшення виробництва/транспортування/збуту. Це зумовлюється низкою факторів: по-перше, як правило, за умов купівлі сировини більшими партіями ціна одиниці сировини буде меншою (бо діятимуть більші гуртові знижки); по друге, за умов більших обсягів транспортування та збуту можливим є організування логістичних операцій з набагато більшою ефективністю; по-третє, на певному проміжку збільшення обсягів виробництва зумовлює зниження витрат виробництва [2]. В процесі зростання бізнесу зменшення витрат на одиницю продукції, як правило, зумовлюється підвищенням ступеню спеціалізації праці. Великий обсяг виробництва дозволяє доручити виконувати робітнику не низку операцій, а лише обмежену кількість, що призведе до більшої ефективності роботи та зменшить втрати часу, необхідного для переходу від одного бізнес-процесу до іншого.

Таким чином, якщо порівнювати два підприємства на рисунку 2.2, то прибуток підприємства Б має бути більше ніж у три рази більше прибутку підприємства А, хоча обсяги виробництва більше саме у три рази.

2 Збільшення обсягів виробництва в певних інтервалах не буде вимагати пропорційного збільшення всіх ресурсів. Наприклад, при збільшенні виробництва підприємство зможе використовувати наявні складські приміщення, оскільки зараз вони завантажені не повністю.

3 Окремі технології управління суттєво збільшують ефективність різних аспектів допоміжних та підтримуючих процесів на підприємстві, але їхнє впровадження вимагає суттєвих інвестицій, які не може собі дозволити мале підприємство. Наприклад, автоматизоване замовлення продукції підприємства через сайт або додаток суттєво зменшить витрати на логістику, в той же час, розробка таких додатків вимагає значних ресурсів і може окупитися лише за



великої кількості замовлень. Крім того, технології багатосерійного та масового виробництва завжди є більш ефективними у порівнянні з дрібносерійним виробництвом.

Після ознайомлення з цим розділом читач дізнається про основні напрями зростання підприємства та базові методи управління сукупністю бізнесів компанії.

## 2.1 Стратегії зростання. Матриця Ансоффа

У більшості випадків зростання доходів підприємства є наслідком збільшення обсягів виробництва в абсолютному вимірі (підприємство вироблятиме більше одиниць продукції). Виключенням з цього правила є ситуація, коли підприємство виробляє обмежену кількість продукції, ціна на яку підвищується по закону попиту та пропозиції. При цьому обмеження можуть бути штучними (компанія свідомо обмежує кількість виробленої продукції; наприклад, виробники супердорогих наручних годинників спеціально виробляють їх лімітованими серіями для підкреслення унікальності), а можуть бути і природними, зумовленими зовнішніми факторами (наприклад, кава сорту «копі лювак» ферментується за допомогою тваринок мусангів, складність процесу природньо обмежує виробничі можливості).

Але ж зазвичай для того, щоб збільшити доходи, підприємству треба збільшити обсяги виробництва продукції (надання послуг). Відповідно, керівництву компанії треба прийняти рішення щодо того, яку саме продукцію треба виробляти у більших обсягах. Найкращу відповідь на це питання надав відомий вчений та практик у галузі менеджменту Ігор Ансофф (рис. 2.3) [3].

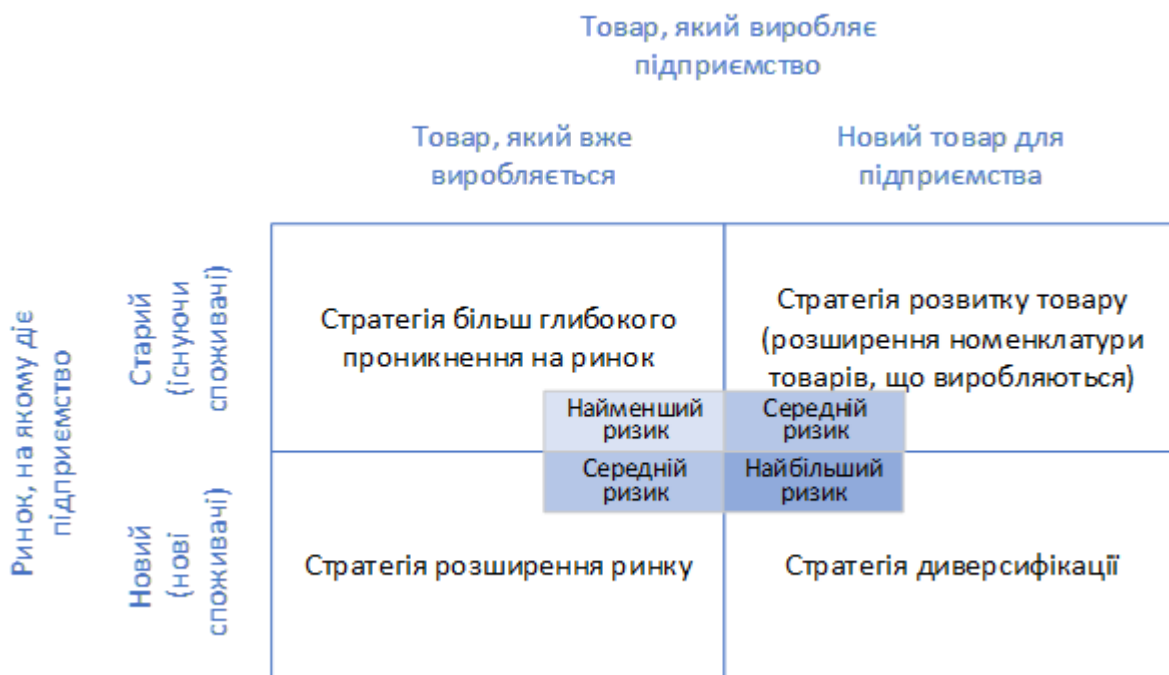


Рисунок 2.3 – Матриця зростання товар-ринок (матриця Ансоффа) [3]

Матриця Ансоффа, яку часто називають матрицею розширення продукту/ринку, є площиною з двома вимірами та чотирма квадрантами, яка використовується керівництвом компаній та аналітиками для допомоги в плануванні стратегії зростання. Також цей інструмент стратегічного менеджменту може допомогти оцінити рівень ризику, пов'язаного з різними стратегіями зростання. Перший вимір матриці відповідає на питання «Компанія хоче продати більше товару, який вже виробляється, чи зростання доходів має забезпечуватися виробництвом нового товару?». Наприклад, компанія, що виробляє йогурти, може забезпечити зростання або через збільшення виробництва йогуртів, або через розширення асортименту кисломолочної продукції (наприклад, виробництво сиру). Другий вимір матриці відповідає на питання «Компанія хоче продавати свою продукцію на існуючому ринку, чи зростання доходів має забезпечуватися виходом на нові ринки?». Наприклад, компанія, що виробляє хліб на продаж його у Харкові, може намагатися збільшити обсяг виробництва за рахунок відкриття збутових точок у Харкові або в інших регіонах України.

Відповідно, за допомогою Матриці Ансоффа визначаються 4 базових стратегії зростання:

- стратегія більш глибокого проникнення на ринок;
- стратегія розширення ринку;
- стратегія розширення товару;
- стратегія диверсифікації.

Розглянемо дані стратегії більш докладно.

**Стратегія більш глибокого проникнення на ринок** передбачає зосередження на продажу наявних продуктів або послуг на існуючих ринках, та має наміри отримання більшої частку ринку. Наприклад, якщо поточна клієнтська база складається з жінок віком від 16 до 24 років (наприклад, студентки), тоді ця стратегія передбачає спробу продати більше наявних продуктів або послуг цій же групі споживачів, скажімо, завдяки агресивним рекламним зверненням.

Це перша стратегія зростання, яку розглянуть більшість компаній, оскільки їй притаманний найменший ризик.

Одним із ключових обмежень є втілення стратегії є то, що компанія не можете дозволити, щоб прагнення збільшити частку ринку поставило під загрозу існуючий успіх. Компанія має усвідомлювати, що саме зробило продукт успішним, і переконатися, що жодні дії не зіпсують позитивний образ товару.

Зазвичай цю стратегію використовують компанії, які не мають значних інвестиційних можливостей та не хочуть ризикувати.

Використання цієї стратегії доцільно, коли:

1 Товар компанії має перевагу над конкурентами, що дозволить збільшити частку ринку. Ця стратегія вимагає агресивної рекламної кампанії, підкріпленої стратегією ціноутворення, розробленою таким чином, щоб зробити ринок

непривабливим для менших конкурентів. Прикладом використання цього підходу є швидке зростання мереж супермаркетів, які відібрали частку ринку у дрібних вуличних бакалійних магазинів, які не можуть конкурувати за ціною та асортиментом. Також було запроваджено кампанії лояльності, коли супермаркети змагаються за частку ринку через програми лояльності клієнтів.

2 Ринок стрімко збільшується, наприклад, завдяки додавання нових груп споживачів. Зростання на такому ринку не буде потребувати збільшення його частки. Така ситуація сталася на ринку мобільних телефонів, коли з'ясувалося, що підлітки (а не дорослі люди) стають ключовою демографічною групою.

3 Можливим є збільшення споживання товару наявними клієнтами. Цей підхід до проникнення на ринок полягає в тому, щоб переконати існуючих покупців використовувати продукт або послугу частіше. Для цього можна використати кілька тактик, зокрема схеми лояльності, підвищення вартості поточного продукту або внесення змін до продукту, які заохочують до більшого використання. Усі тактики цього підходу спрямовані на те, щоб «прив'язати» клієнтів до продукту чи послуги, ускладнюючи для них перехід до іншого постачальника. Здатність організації досягти більшого використання клієнтами може бути значно збільшена за рахунок швидко мінливих технологій, які заохочують користувачів до оновлення або пропонують більше причин для використання продукту чи послуги. Гарним прикладом цього можуть бути стільникові телефони: тепер моделі оновлюються кожні 6-12 місяців із додаванням нових функцій і можливостей. Іншим прикладом цієї стратегії є рекламна кампанія йогурту «Актівія» під гаслом «Вживай «Актівія» 30 діб підряд, якщо не буде ефекту, - ми повернемо гроші».

**Стратегія розвитку (розширення) ринку** передбачає продаж наявних продуктів на нових ринках. Існує багато способів реалізації цієї стратегії:

1 Продаж товару на нових географічних ринках. Це може включати розширення за межі регіону в межах країни або експорт товарів за кордон. Елемент ризику у прийнятті цієї стратегії залежатиме від того, чи зможете буде використовувати усталені канали збуту на новому ринку та наскільки новий ринок відрізняється від наявного. При цьому при виході на нові ринки в інших країнах ризик помітно зростає.

2 Вихід на новий сегмент ринку. Прикладом такої стратегії може бути ситуація, коли страхова компанія, яка раніше співпрацювала лише з юридичними особами, починає також співпрацювати з фізичними особами.

3 Використання нового пакування товару. Наприклад, компанія, яка продавала промислові миючі засоби в 20-літрових ємностях, могла б вийти на ринок малих кафе шляхом перепакування в 1-2 літрові ємності.

4 Використання різної цінової політики для створення нового сегменту ринку. Наприклад, Adobe Photoshop випустив скорочену «домашню» версію з обмеженим набором функцій, таким чином обґрунтувавши велику різницю в ціні

зі своїм продуктом, націленим на професійних дизайнерів.

5 Вихід на ринки, де товар використовуватиметься іншим способом. Наприклад, пінополістирол можна використовувати для шумоізоляції, утримання тепла в резервуарах гарячої води, як пакувальний або захисний матеріал і навіть як наповнювач для подушок.

**Стратегія розвитку товару** є ще одним видом стратегії зростання відповідно до матриці Ансоффа. Реалізуючи стратегію розвитку продукту, компанія прагне створювати нові пропозиції, що задовольняють існуючі ринки. Ця стратегія спрямована на збереження частки ринку та створення нових джерел прибутку шляхом надання клієнтам нових продуктів. Це більш ризиковано, ніж проникнення на ринок, і має трохи більший рівень ризику ніж стратегія розвитку ринку, оскільки розробка нового товару завжди складніша у порівнянні зі дослідженням нових ринків.

Щоб реалізувати цей підхід, компанія може брати участь у дослідженнях і розробках, щоб створювати нові пропозиції, купувати права на виробництво продукції чи бренду іншої компанії та або продавати під своєю торгівельною маркою товари, виготовлені іншими підприємствами.

Основна перевага цієї стратегії полягає в тому, що маркетологи вже знайомі з цільовою аудиторією. Вони мають базу відданих клієнтів, з якими вони можуть проводити опитування та тестувати кожен концепцію дизайну перед запуском продукту.

Одним з варіантів є постачання нових товарів, які тісно пов'язані з тими, що клієнти вже купують у постачальника. Наприклад, продавець комп'ютерів може додати до номенклатури комп'ютерну периферію, наприклад, принтери та сканери, або витратні матеріали, такі як папір, картриджі для того, щоб забезпечити послугу «єдиного магазину».

Водночас випуск нового, неперевіреного продукту несе в собі значний ризик, оскільки реакція покупців на нову пропозицію може бути непередбачуваною, внаслідок чого товар може продаватися не так, як очікувалося. Крім того, розробка нового товару вимагає значних попередніх витрат і формування окремого комплексу маркетингу.

Компанія, яка використовує розширення бренду, сподівається залучити наявну клієнтську базу та лояльність до бренду. Однак це стратегія високого ризику, оскільки неможливо передбачити успіх, і якщо розширення бренду не вдасться, це може завдати шкоди материнському бренду. Здоровий глузд припускає, що для успішного розширення торгової марки має існувати певний логічний зв'язок між оригінальним продуктом і новим, але з цього було багато винятків. Прикладом невдачі у використанні стратегії розширення товару є невдача виробника автомобілів Volvo, чий випуск спортивного седана 850 GLT став гучним провалом. На перший погляд це здавалося логічним розширенням бренду, але це не спрацювало для Volvo, оскільки громадськість була не готова

купувати спортивний автомобіль від виробника, головною цінністю бренду якого є безпека.

Існує три напрями до розробки нових товарів:

- 1 Новий товар тісно пов'язаний із поточними товарами компанії.
- 2 Новий товар відповідає купівельним звичкам поточних клієнтів.
- 3 Новий товар оновлює існуючий товар.

На ринку товарів широкого вжитку більшість розробок товарів дотримується першого підходу. Наприклад, компанія «Mars», яка добре відома своїм батончиком «Mars» спочатку випустила батончики більшого розміру, а потім випустила на ринок фірмове морозиво (також з шоколадом та нугою). Розробка батончику «Kit Kat» компанією Nestle була подібною до розробки «Mars», але вона намагалася пропонувати клієнтам різні смаки як частину цієї стратегії: у Японії такі смаки, як васабі, гарбуз і підсмажене соєве борошно, стали дуже популярними.

Другий підхід до розширення бренду вимагає від компанії досконалого знання купівельних звичок існуючих клієнтів. Наприклад, компанія Virgin використовувала свій імідж якості, щоб переконати підлітків і молодих людей, які купували в них музику, купувати безалкогольні напої «Virgin cola», а пізніше користуватися їхніми банківськими послугами та іншими фінансовими продуктами.

Третій підхід до розширення бренду полягає в тому, щоб постійно пропонувати оновлений товар, але таким чином, щоб він намагався задовільнити потреби клієнтів компаній-конкурентів, а не перетягував клієнтів інших товарів компанії. Прикладами такої стратегії оновлення є бритви які постійно оновлюються таким чином, особливо для того, щоб відрізнитися від конкурентів.

Кожен із розглянутих підходів до розробки товару передбачає інвестиції та певний ризик. Одним із ключових аспектів цієї стратегії є необхідність розвитку нових технологій для того, щоб відповідати новим вимогам клієнтів. Ці нові технології, особливо на початкових етапах, можна отримати, використовуючи сторонні технології та ресурси - багато організацій організують цей процес з використанням стратегії аутсорсингу і просто додають свою назву новому товару.

Розробка товару є популярною стратегією зростання, оскільки її значно простіше реалізувати у порівнянні зі створенням принципово нових товарів.

## **2.2 Диверсифікація: сутність та види**

Четвертою і останньою з можливих стратегій зростання є стратегія диверсифікації, тобто, згідно матриці Ансоффа продаж нового для підприємства товару на новому ринку.

У відносному вираженні стратегія диверсифікації, як правило, характеризується найвищим ризиком, але, незважаючи на це, саме стратегія диверсифікації може принести величезні винагороди – або завдяки досягненню

абсолютно нових можливостей отримання прибутку, або шляхом зменшення залежності фірми від єдиного товару/ринку.

Загалом існує два типи стратегій диверсифікації, які управлінська команда може розглянути (рис. 2.4).

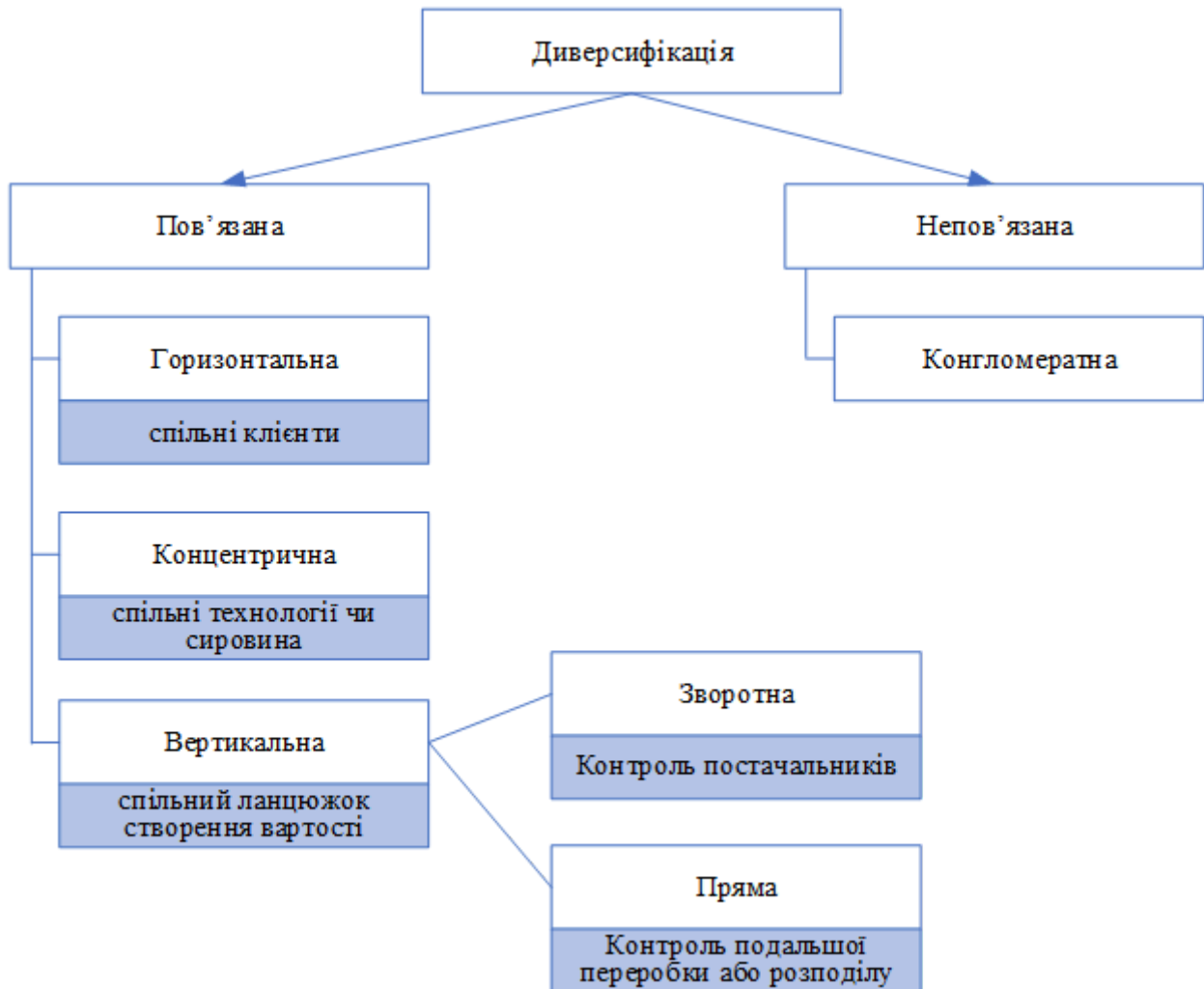


Рисунок 2.4 – Види диверсифікації

**Непов'язана диверсифікація** це випуск нового товару, який не має жодного відношення до наявних товарів та споживачів. Прикладом непов'язаної диверсифікації може бути придбання компанією Coca-Cola студії Columbia Pictures за 750 мільйонів доларів. Це гарний приклад незв'язаної диверсифікації, яка виникає, коли фірма входить у галузь, яка не має жодних суттєвих подібностей із існуючою галуззю або галузями фірми (зазначимо, що через сім років Columbia була продана Sony за 3,4 мільярда доларів).

Іншим прикладом непов'язаної диверсифікації є компанія Gillette, яка у другій половині 20-го століття компанія успішно диверсифікувалася на низку підприємств, основними з яких були виробник побутової техніки Braun та виробник стоматологічних товарів Oral-B. У вересні 1996 року Gillette придбала

виробника батарейок, акумуляторів та супутних товарів компанію Duracell Corporation за 7,3 мільярда доларів США. Пізніше сама компанія Gillette була придбана Procter & Gamble, що є також прикладом непов'язаної диверсифікації.

**Пов'язана диверсифікація** – це такий тип стратегічного розвитку підприємства, який використовує певний взаємозв'язок між різними стратегічними зонами господарювання. Цей зв'язок може проявлятися у використанні спільних технологій, знаходження на різних стадіях одного ланцюжка створення вартості тощо. Прикладом пов'язаної диверсифікації може бути ситуація, коли виробник шкіряного взуття вирішує розпочати виробництво жіночих шкіряних сумок. У цій ситуації майже напевно буде наявні переваги спільної сировини та технологій. Водночас, новий товар буде значно відрізнятися від наявного, тому процес його створення вимагатиме значних інвестицій у дослідження та розробки та виробництво.

Прикладом пов'язаної диверсифікації на базі компетенції є компанія Honda Motor. Незважаючи на те, що Honda найбільш відома своїми автомобілями та вантажівками, компанія фактично починала з мотоциклетного бізнесу. Завдяки конкуренції в цьому бізнесі Honda розробила унікальну здатність створювати маленькі та надійні двигуни. Коли керівництво вирішило диверсифікуватися в автомобільну промисловість, Honda досягла успіху частково тому, що використала цю здатність у своєму новому бізнесі. Honda також застосувала свої навички двигунобудування в галузі всюдиходів, газонокосарок і двигунів для човнів.

Пов'язана диверсифікація може відбуватися трьома основними напрямками або їхньою комбінацією (рис. 2.4).

**Горизонтальна диверсифікація** – це придбання або розробка нових продуктів або пропонування нових послуг, які могли б зацікавити поточні групи клієнтів компанії.

Однією з очевидних переваг горизонтальної диверсифікації є шанс для компанії розширити асортимент продукції. Оскільки горизонтальна диверсифікація включає введення нових продуктів у існуючі лінії в інтересах кращого обслуговування поточних клієнтів, це може призвести до розширення продуктових ліній, які стають більш повними та різноманітними. Розширення асортименту продуктів може покращити ефективність компанії, збільшуючи шанси повторних покупок клієнтів.

Прикладом горизонтальної диверсифікації може бути продаж автобусних та залізничних квитків та полісів страхування Приватбанком. Цей бізнес ніяким чином не пов'язаний з банківськими послугами, але більшість поточних клієнтів Приватбанку мають відповідний додаток на своєму смартфоні, та купують квитки та страхування саме через нього, а не через спеціалізовані сайти, оскільки це займає набагато менше часу.

Ще одним прикладом успішного втілення стратегії горизонтальної диверсифікації є компанія Walt Disney, яка створила свою початкову репутацію в

анімації та дитячих мультфільмах на початку 20-го століття, компанія дотримується агресивної стратегії диверсифікації, шукаючи численні способи задовольнити свою основну демографічну групу дітей і сімейну аудиторію. Стратегію горизонтальної диверсифікації було розпочато з організації першого тематичного парку Disney World ще в 1955 році. Але вона набрала значного темпу в 1990-х роках і пізніше, коли компанія зміцнила своє місце в сфері розваг і медіаіндустрії шляхом придбання Miramax Films, ABC, Fox Family, Pixar, Marvel, LucasFilms і 21st Century Fox. Придбання Pixar є особливо гарним прикладом підходу Disney. Прагнучи модернізувати свою традиційну мальовану анімацію, компанія – замість того, щоб починати з нуля – придбала меншого конкурента з необхідним рівнем досвіду та знань, які вже були на місці. Тим часом завдяки придбанням Marvel і LucasFilm вони стали власниками прав на мерчандайзинг і зображення деяких із найвідоміших світових медіа-брендів, а 21st Century Fox надала величезний каталог фільмів і телевізійних шоу для Disney+ digital. потоковий сервіс – ключовий конкурент таких відомих гігантів, як Netflix, Amazon Prime і Apple TV. Дісней також успішно розвиває бізнес сімейного відпочинку через низку тематичних парків і готельних курортів. Вони навіть зайнялися круїзним бізнесом у 1998 році, коли їм не вдалося знайти нових партнерів для ліцензованих круїзів до курортів Disney World.

Іншим прикладом горизонтальної диверсифікації є Estée Lauder, що базується в Нью-Йорку і є одним із найбільших косметичних брендів у світі. Лише у 2019 році вона здобула продажі на суму 15 мільярдів доларів і входить до списку Fortune 500 найбільш цінних компаній у США. Проте Lauder починався як простий бренд макіяжу та косметики в 1946 році з каталогом, який включав лише три продукти: лосьйони, креми та тонік для очищення обличчя. Лише після горизонтальної диверсифікації на суміжні ринки компанія почала реальне зростання, випустивши чоловічі аромати Agamis у 1960-х роках. У 1990-х роках вона придбала надзвичайно успішні бренди косметики MAC і Bobbi Brown, щоб зміцнити свої позиції на ринку косметики та отримати доступ до нових демографічних груп. Estée Lauder також диверсифікувалася в сегменті засобів для догляду за волоссям, коли вона придбала Aveda в 1997 році, зміцнивши цю покупку інтеграцією Vumble & Vumble – бренду салонів і засобів для волосся – в портфоліо компанії в 2006 році. Маючи понад 25 різних брендів по догляду за шкірою, косметикою та догляду за волоссям, Estée Lauder показала, що диверсифікація на суміжні ринки шляхом придбання чи внутрішнього виробництва є ключем до зростання.

**Концентрична диверсифікація** – це розширення виробничого портфеля за рахунок додавання нових товарів з метою повного використання потенціалу існуючих технологій і системи маркетингу. Концентрична диверсифікація може бути набагато більш фінансово ефективною як стратегія, оскільки бізнес може виграти від певної синергії в цій моделі диверсифікації. Цей тип диверсифікації



часто використовують малі виробники споживчих товарів, наприклад, пекарня починає виробляти випічку або вироби з тіста. Концентричну диверсифікацію слід використовувати, якщо компанія має потужний основний бізнес і прагне вийти на суміжні ринки. Крім того, концентрична диверсифікація може бути хорошою стратегією зростання для компаній, які мають необхідні ресурси та досвід для успішного виходу на нові ринки.

**Вертикальна диверсифікація** виникає, коли компанія зростає шляхом організації бізнесу у попередніх етапах свого виробничого процесу (наприклад, шляхом виробництва комплектуючих, які підприємство раніше закупало в інших компаній), або коли компанія просувається вперед до наступних етапів – подальшої переробки продукції або розподілу кінцевого товару. Інша назва такого типу диверсифікації — вертикальна інтеграція.

Ланцюг постачання складається з кількох процесів, включаючи закупівлю сировини, перетворення сировини на продукт, складання, транспортування та продаж. Зазвичай одна фірма виконує один процес у ланцюзі поставок, але якщо фірма бере на себе більше ролей у ланцюзі поставок, то кажуть, що вона використовує вертикальну диверсифікацію.

Основна мета використання цієї стратегії – зменшити залежність від постачальника, збільшити дохід, скоротити витрати та збільшити прибуток.



Рисунок 2.5 – Види вертикальної диверсифікації

Ланцюжок постачання складається з кількох процесів, включаючи закупівлю сировини, перетворення сировини на продукт, складання, транспортування та продаж. Зазвичай одна фірма виконує один процес у ланцюзі поставок, але якщо фірма бере на себе більше ролей у ланцюзі поставок, то кажуть, що вона використовує вертикальну диверсифікацію (рис)

У випадку зворотної вертикальної диверсифікації компанія інтегрується назад, це означає, що підприємство почне виробляти сировину для товарів, які виробляє зараз. Це дозволяє фірмі зменшити свою залежність від зовнішніх

постачальників. Окрім зменшення невизначеності, ця стратегія, як правило, допомагає знизити витрати, оскільки у цьому випадку фірма робить власні ресурси, а не купує їх ззовні. Наприклад, молокозавод завод купує ферми з з виробництва молока. Зазначимо, що інтегруватися назад можуть не тільки виробничі підприємства, а й торгові. Наприклад, в національній мережі супермаркетів АТБ продаються товари власного виробництва під маркою «Своя лінія».

У випадку прямої вертикальної диверсифікації компанія просувається вперед в ланцюжку створення вартості до подальшої обробки, продажу або сервісного обслуговування своєї продукції. Компанія може створювати власні дистриб'юторські точки для встановлення прямого контакту з клієнтами. Така стратегія дозволяє компаніям здійснювати більший контроль над розподілом. Яскравим прикладом цього є компанія Roshen, яка продає кондитерські вироби через мережу власних магазинів.

Сьогодні реалізація прямої вертикальної диверсифікації часто відбувається шляхом продажу товарів власного виробництва через мережу інтернет.

Netflix пропонує свої потокові послуги безпосередньо споживачам. Спочатку платформа залежала від третіх сторін щодо контенту, наприклад фільмів, серіалів тощо. Пізніше компанія вирішила зайнятися виробництвом. Таким чином, компанія тепер не просто доставляє контент, а й створює його.

Після проведення диверсифікації у компанії виявляється цілий набір різних товарів, які вона виробляє. Сучасною мовою менеджменту можна сказати, що диверсифікована компанія є сукупністю стратегічних зон господарювання (СЗГ).

Поняття «стратегічна зона господарювання» (англ. Strategical business unit, SBU) було вперше використано А.П.Слоуном в 1923 році [4,5] та означає окремий бізнес або об'єднання подібних бізнесів, які пропонують автономні можливості планування. СЗГ спеціально формується для орієнтації на певний сегмент ринку.

Методологія СЗГ стала базою для стратегічної маркетингової сегментації організацій, крім того, це вона допомагає організаціям вирішити, чи вони відмовляються від тих бізнесів, які більше не є життєздатними на маркетинговому та стратегічному рівнях через низьку або негативну прибутковість і перестали сприяти синергії бізнесу в цілому.

В подальших підрозділах цього розділу розглядається управління диверсифікованим підприємством як сукупністю СЗГ.

### **2.3 Визначення привабливості стратегічної зони господарювання. Матриця БКГ, Матриця МакКінсі**

Історично першим інструментом аналізу підприємства як сукупності СЗГ стала матриця «Темп зростання ринку - частка ринку», більше відома як «Матриця бостонської консалтингової групи» або «Матриця БКГ» (рис. 2.6 )

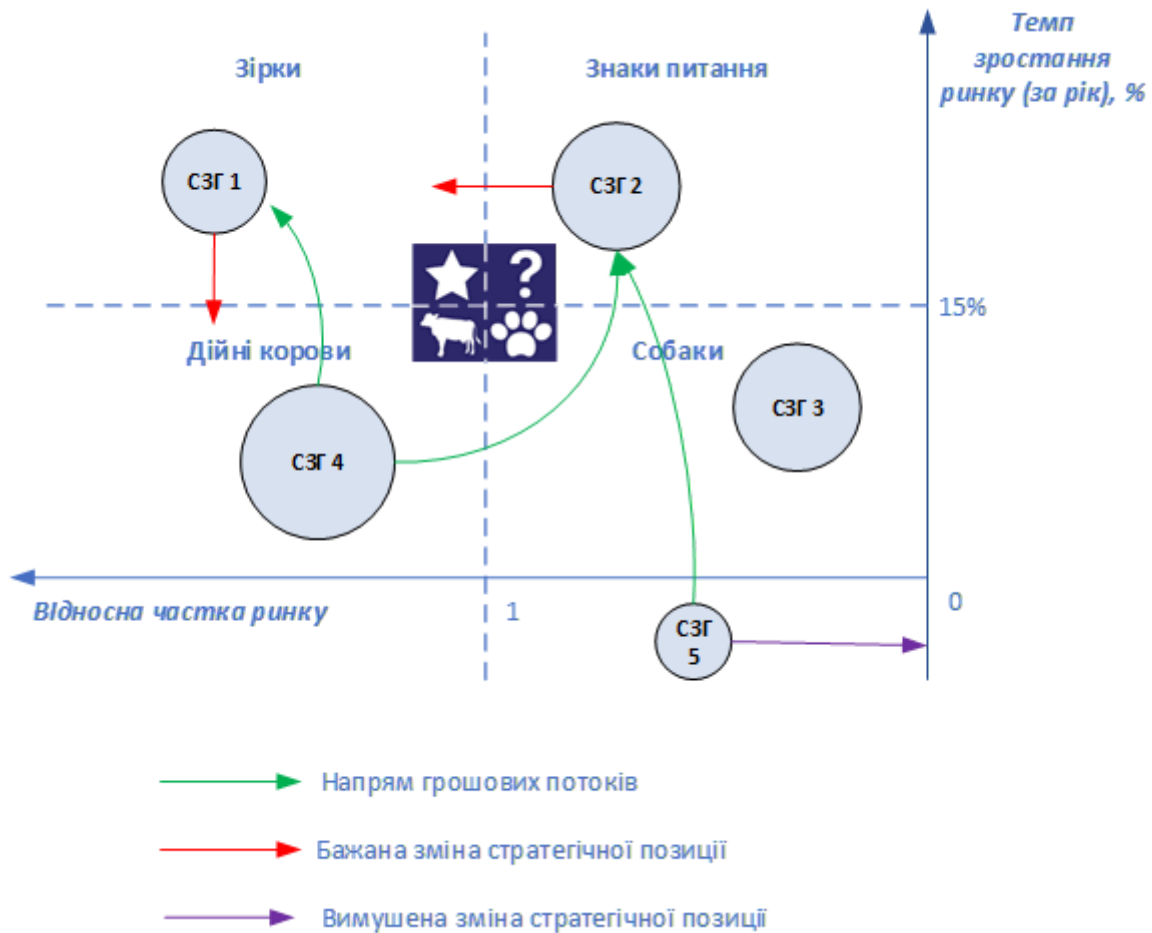


Рисунок 2.6– Матриця БКГ

Матрицю було створено співробітником БКГ Аланом Законом [6] та дороблено засновником БКГ Брюсом Хендерсоном; пізніше останній опублікував її у своєму есе «Портфель товарів» [7].

Мета цієї матриці — допомогти корпораціям проаналізувати їхні СЗГ, що у свою чергу дозволить ефективно розподіляти ресурси компанії та обирати вектор зростання підприємства. Він вважається одним із найвідоміших інструментів бізнес-стратегії, коли-небудь розроблених [8].

Компанії використовують Матрицю БКГ для порівняння різних товарів (або СЗГ) для того, щоб визначити, чи повинна компанія:

- продовжувати виробництво;
- припинити виробництво;
- додатково інвестувати у це виробництво.

Матриця БКГ використовує дві осі координат: темп зростання ринку та відносну частку ринку відповідної СЗГ; кожна вісь розділяється на два інтервали «великий» та «малий».

Темп зростання ринку (вісь ординат матриці) розраховується як відношення

зміни обсягу ринку за рік до обсягу ринку базового року (2.1).

$$\text{Темп зростання ринку} = \frac{\text{Обсяг ринку звітного року} - \text{Обсяг ринку базового року}}{\text{Обсяг ринку базового року}} \times 100\% \quad (2.1)$$

Як правило, на Матриці БКГ вісь ординат розділяється на інтервали у точці 15%, але аналітик може самостійно обрати це значення. Наприклад, якщо усі СЗГ компанії відповідають ринкам з темпом зростання меншим 15%, доцільним є зменшення точки поділу до 10% задля того, щоб усі СЗХ не опинилися у двох нижніх квадрантах матриці.

Відносна частка ринку (вісь абсцис матриці) розраховується як відношення частки ринку СЗГ до частки лідеру ринку (або другої компанії, якщо лідером є наша СЗГ).

$$\text{Відносна частка ринку} = \frac{\text{Частка ринку СЗГ}}{\text{Частка лідеру ринку}} \quad (2.2)$$

Вісь абсцис розділяється на два інтервали у точці 1.

Зауважимо, що відносна частка ринку характеризує не тільки (і не стільки) більший прибуток компанії завдяки більшому доходу, а більшу конкурентоспроможність бізнесу у порівнянні з основним конкурентом, яка досягається завдяки ефекту масштабу. Детальне пояснення цього феномену представлено на рис. 2.2.

Для побудови Матриці БКГ для всіх СЗГ компанії за формулами 1 та 2 розраховуються показники темпу зростання ринку. Далі отримані точки позиціонуються на системі координат і навкруг кожної точки малюється коло, діаметр якого є пропорційним до обсягів збуту відповідної СЗГ (рис 2.6).

Щоб допомогти підприємствам у подальшому аналізі своїх СЗГ, Матриця БКГ поділяє СЗГ на чотири категорії:

**«Знаки питання»** - це СЗГ, які мають швидке зростання та мають низьку ринкову частку. Знаки питання – товари, які вимагають найбільшого управлінського впливу та потребують значних інвестицій та ресурсів для збільшення своєї частки на ринку. Інвестиції у «знакі питання» зазвичай фінансуються за рахунок грошових потоків «дійних коров», а за дефіцитом цих коштів – за рахунок продажу однієї чи кількох «собак». У найкращому випадку фірма хотіла б перетворити «знаки питання» на «зірки». Якщо знаки питання не можуть стати лідером ринку, вони в кінцевому підсумку стають «собаками», коли зростання ринку уповільнюється. Компаніям рекомендується інвестувати в знаки питання, якщо продукт має потенціал для зростання, або продавати, якщо його немає.

**«Зірки»** - це СЗГ які мають велику частку на швидко зростаючому ринку. Продукти в квадранті зірок є провідними на ринку і потребують значних

інвестицій, щоб утримати свої позиції на ринку, прискорити зростання та зберегти конкурентну перевагу. «Зірки» споживають значну кількість коштів підприємства, але також генерують великі грошові потоки. У міру того, як ринок розвивається, а товари залишаються успішними, «зірки» мігруватимуть і стануть «дійними коровами». Ключовий принцип стратегії зростання полягає в тому, щоб компанії інвестували саме у «зірок».

**«Дійні корови»** - це СЗГ, що знаходяться на ринках із низьким рівнем зростання та високою часткою ринку. «Дійні корови» генерують значний грошовий потік для компанії та вимагають мінімальних інвестицій. Грошові потоки, створені «дійними коровами», є високими і зазвичай використовуються для фінансування «зірок» і «знаків питання» оскільки «дійні корови» є зрілими та добре зарекомендували себе на ринку, забезпечуючи стабільне джерело доходу. Як правило, «дійні корови» забезпечують готівку, необхідну для того, щоб перетворити знак питання на лідера ринку, покрити адміністративні витрати компанії, фінансувати дослідження та розробки, обслуговувати корпоративний борг і виплачувати дивіденди акціонерам.

**«Собаки»** - це СЗГ, що знаходяться на ринках із низьким рівнем зростання та малою часткою ринку. СЗГ в квадранті собак зазвичай здатні підтримувати себе та забезпечувати грошові потоки, але вони ніколи не досягнуть квадранта «зірок». Компанії, як правило, поступово припиняють діяльність СЗГ в квадранті «собак», якщо тільки ці продукти не доповнюють існуючі товари або не використовуються з метою конкуренції. Собаки, як правило, вважаються пастками для грошових коштів, тому що підприємства тримають у них гроші, навіть якщо вони практично нічого не повертають. Ці підрозділи є основними кандидатами на продаж.

Матриця БКГ є візуально корисною, оскільки вона представляє чітко і наочне зображення портфеля товарів компанії за допомогою простої матриці. Чотири квадранти візуально представляють стратегічне положення кожного товару або СЗГ, що полегшує зацікавленим сторонам розуміння та визначення областей для розподілу ресурсів і стратегічного фокусу.

Дуже корисним є розуміння того, що кожен квадрант Матриці БКГ відповідає різним стадіям життєвого циклу товару (рис. 2.7).

У широкому розумінні термін «життєвий цикл товару» означає тривалість часу з моменту, коли товар з'являється на ринку, до моменту його зняття з полиць. Ця концепція використовується керівництвом компаній і фахівцями з маркетингу як фактор при прийнятті рішення, коли доцільно збільшити рекламу, знизити ціни, вийти на нові ринки або змінити дизайн упаковки. Життєвий цикл товару має чотири стадії: вихід на ринок, зростання, зрілість і спад.

Стадія виходу на ринок. На цьому етапі клієнти вперше знайомляться з новим товаром. Компанія, як правило, повинна витратити значні кошти на рекламу та маркетингову кампанію зосереджену на тому, щоб поінформувати споживачів про товар та його переваги, особливо якщо він є невідомим. На етапі виходу на

ринок конкуренції на ринку майже немає, оскільки конкуренти можуть лише вперше ознайомитися з новою пропозицією. Проте компанії отримують негативні фінансові результати на цій стадії, оскільки продажі ще є доволі низькими. Ця стадія життєвого циклу відповідає квадранту «знаків питання» Матриці БКГ.

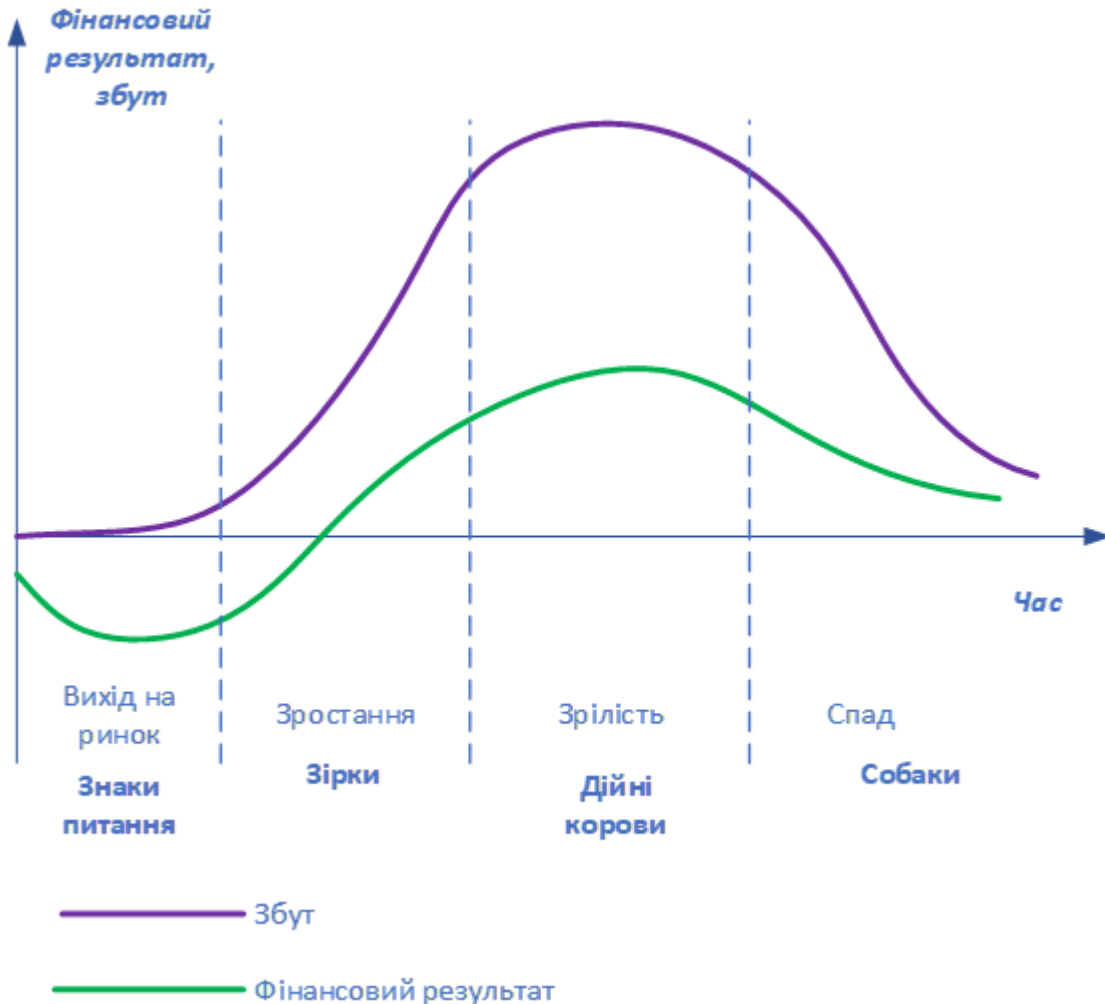


Рисунок 2.7 – Відповідність квадрантів Матриці БКГ стадіям життєвого циклу СЗГ

Стадія зростання. Якщо продукт є успішним, він переходить до стадії зростання, яка характеризується зростанням попиту на товар, збільшенням виробництва та розширенням його доступності. Кількість часу, витраченого на етапі виходу на ринок, перш ніж товар компанії перейде у фазу зростання, буде відрізнятися залежно від галузі та товару. На етапі зростання продукт стає більш популярним і впізнаваним. Компанія все одно може вирішити інвестувати значні кошти в рекламу, якщо продукт стикається з жорсткою конкуренцією. Однак маркетингові кампанії, швидше за все, будуть спрямовані на те, щоб виділити товар серед інших. Компанія також може вдосконалити свій товар та покращити його функціональність на базі відгуків клієнтів. У фінансовому плані етап зростання призводить до збільшення продажів і відповідного збільшення

прибутку. Ця стадія життєвого циклу відповідає кадранту «зірок» Матриці БКГ.

Стадія зрілості. Зрілість є найприбутковішим етапом, коли витрати на виробництво та маркетинг знижуються. Оскільки на цій стадії ринок товару є насиченим, конкуренція є вищою, ніж на інших етапах, а рентабельність починає зменшуватися. Залежно від товару компанія може почати здійснення модернізації товару для збільшення присутності на ринку. Рівень продажів стабілізується, і компанія прагне, щоб її продукт існував на цій стадії якомога довше. Ця стадія життєвого циклу відповідає кадранту «дійних коров» Матриці БКГ.

Стадія спаду. Продажі товару починають падати через насичення ринку та альтернативні товари, і компанія на цьому етапі, як правило, відмовляється від додаткових маркетингових зусиль, зосереджуючись на задоволенні потреб стійких прихильників товару. Альтернативою цьому є повне оновлення товару. Якщо оновлення є досить суттєвим, компанія може вирішити повторно розпочати в життєвий цикл товари, представивши ринку його нову версію. Ця стадія життєвого циклу відповідає кадранту «собак» Матриці БКГ.

Основними перевагами Матриці БКГ є

- простота використання (для побудови матриці використовуються лише два показники, дані для яких, як правило, можуть бути отримані без додаткових зусиль)
- наочність результатів (на Матриці БКГ можна побачити весь набір СЗХ диверсифікованої компанії)

До основних недоліків Матриці БКГ слід віднести наступні.

1 Привабливість галузі в Матриці БКГ визначається лише на базі одного фактору - темпу зростання ринку, що є необ'єктивним, оскільки існують і інші фактори, наприклад, бар'єри входу у галузь, фактори зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу тощо. До того ж ретроспективний аналіз темпу зростання ринку не може дати точний прогноз його подальшого розвитку.

2 Високий темп зростання галузу за умов низьких вхідних бар'єрів може спричинити збільшення конкуренції у галузі та низької норми прибутку, що робить ринок не таким привабливим.

3 Велика відносна частка ринку (і, як наслідок, ефект масштабу) не є єдиним фактором конкурентоспроможності СЗГ.

4 Матриця БКГ надає усього чотири базові стратегії, розділення СЗГ на групи є занадто укрупненим.

Історичним продовженням Матриці БКГ стала Матриця МакКінсі (іноді її також називають Матрицею Дженерал Електрик по найменуванню компанії, для якої вона вперше була створена [9]).

Матриця МакКінсі (рис. 2.8) є стратегічним інструментом для диверсифікованих корпорацій для визначення інвестиційних пріоритетів СЗГ. У випадку обмежених ресурсів ця матриця допомагає систематично розподіляти інвестиції з метою максимізації прибутку.

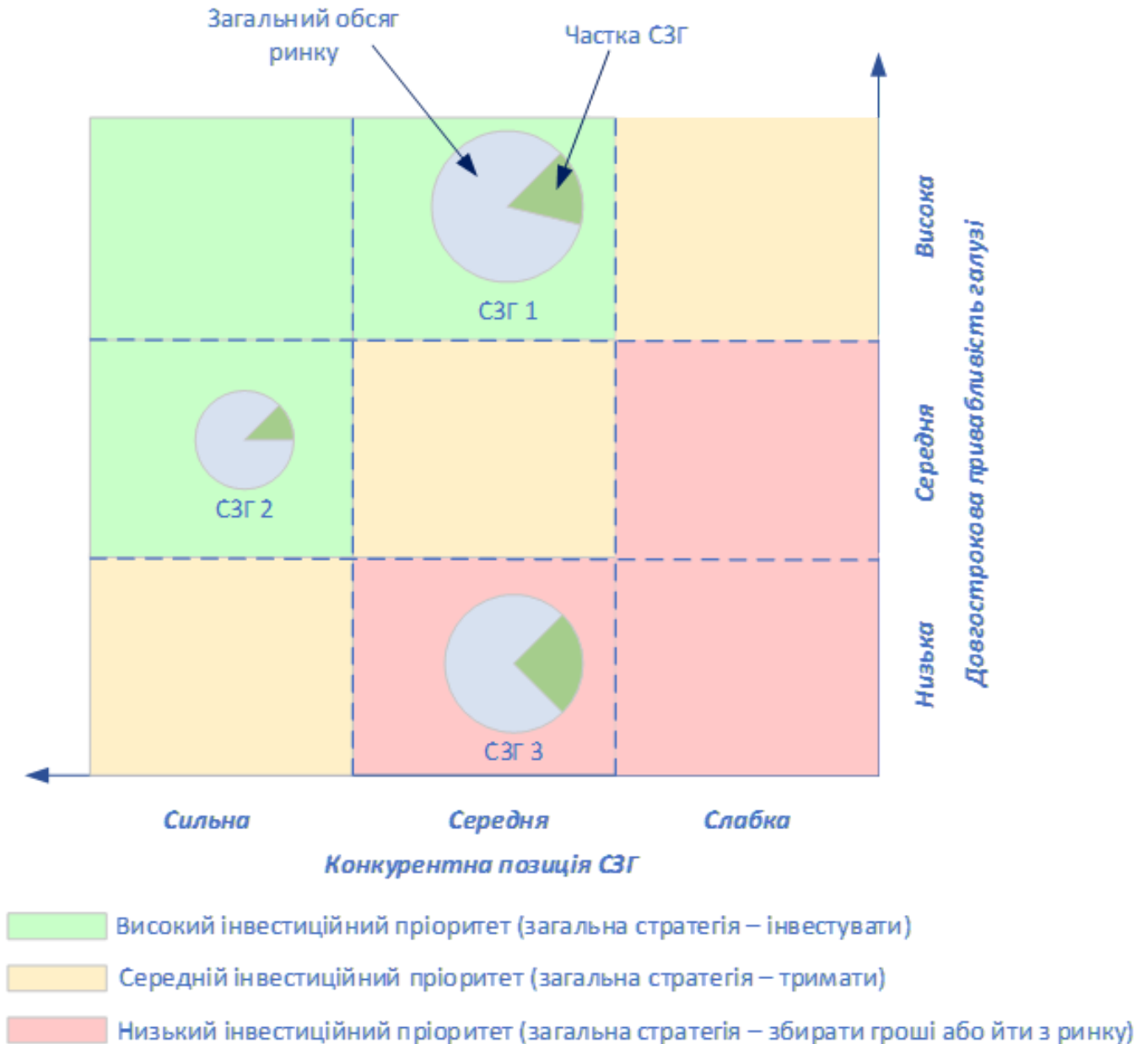


Рисунок 2.8 – Матриця МакКінсі

По осі ординат Матриці МакКінсі відкладено довгострокову привабливість галузі. Оцінюючи привабливість галузі, аналітики повинні дивитися на те, як галузь зміниться в довгостроковій перспективі, оскільки інвестиції зазвичай вимагають тривалого періоду окупності. Привабливість тієї чи іншої галузі визначаються низкою різноманітних факторів таких як: потенціал зростання в довгостроковій перспективі, розмір галузі, структура галузі, прибутковість галузі, життєвий цикл товару галузі, сила покупців і постачальників. Крім того на привабливість галузі впливатимуть і макроекономічні чинники, такі як державна політика та рівень інфляції тощо. Немає чіткого переліку факторів, які слід враховувати, щоб визначити привабливість галузі, але наступні є



найпоширенішими:

- довгостроковий темп зростання;
- обсяг ринку;
- рентабельність галузі;
- бар'єри входу, бар'єри виходу, сила впливу постачальників, сила впливу покупців, загроза товарів- замінників;
- стадія життєвого циклу галузі;
- фактори макросередовища тощо.

Для визначення галузевої привабливості треба визначити усі фактори, надати їм вагові коефіцієнти (сума вагових коефіцієнтів має дорівнювати одиниці), оцінити галузь по кожному з факторів за шкалою від 1 до 5, визначити підсумкову оцінку привабливості галузі шляхом сумування добутків значення факторів на їхні вагові коефіцієнти. Для більш точного визначення привабливості галузі можна використовувати методи прийняття багатокритеріальних рішень, наприклад, Метод аналізу ієрархій.

Другий вимір Матриці МакКінсі вимірює конкурентну позицію СЗГ порівняно з її конкурентами. Конкурентну силу можна визначити на основі таких факторів:

- частка ринку СЗГ;
- потенціал зростання частки ринку;
- впізнаваність бренду;
- рентабельність СЗГ;
- рівень диференціації товару від конкурентів;
- лояльність клієнтів;
- гнучкість виробництва тощо.

Конкурентну позицію СЗГ необхідно визначати в довгостроковій перспективі, процес її оцінювання подібний до оцінювання привабливості галузі.

Три інтервали привабливості галузі та конкурентоспроможності СЗГ забезпечують 9 різних стратегічних позицій для бізнесу. Рекомендовані стратегічні дії представлено на рисунку 2.9.

Стратегій Матриці МакКінсі можуть бути розподілені на три типи:

- інвестувати;
- тримати;
- забирати кошти або йти з ринку.

**Високий інвестиційний пріоритет** (зелені квадранти). Привабливість галузі та конкурентоспроможність СЗГ від середнього до високого рівня, що вказує на добре позиціонування організації. Для бізнес-одиниці існує певний потенціал для зростання, щоб захопити більшу частку ринку або збільшити прибутковість шляхом досягнення ефекту масштабу або збільшення маркетингових зусиль. У такій ситуації є величезний потенціал для зростання. Однак для зростання компанії потрібні такі ресурси, як капітал, технології та

робоча сила. Ці інвестиції необхідні для збільшення потужностей, охоплення нових клієнтів за допомогою більшої кількості реклами або вдосконалення товарів за допомогою досліджень і розробок. СЗГ може розвиватися шляхом органічного зростання, коли ресурси інвестуються в дослідження та розробки, маркетинг товарів і підвищення впізнаваності бренду. Найпомітнішою проблемою для компаній у цих випадках є обмеження ресурсів, які не дозволяють їм зростати далі та утримувати лідерські позиції на ринку.

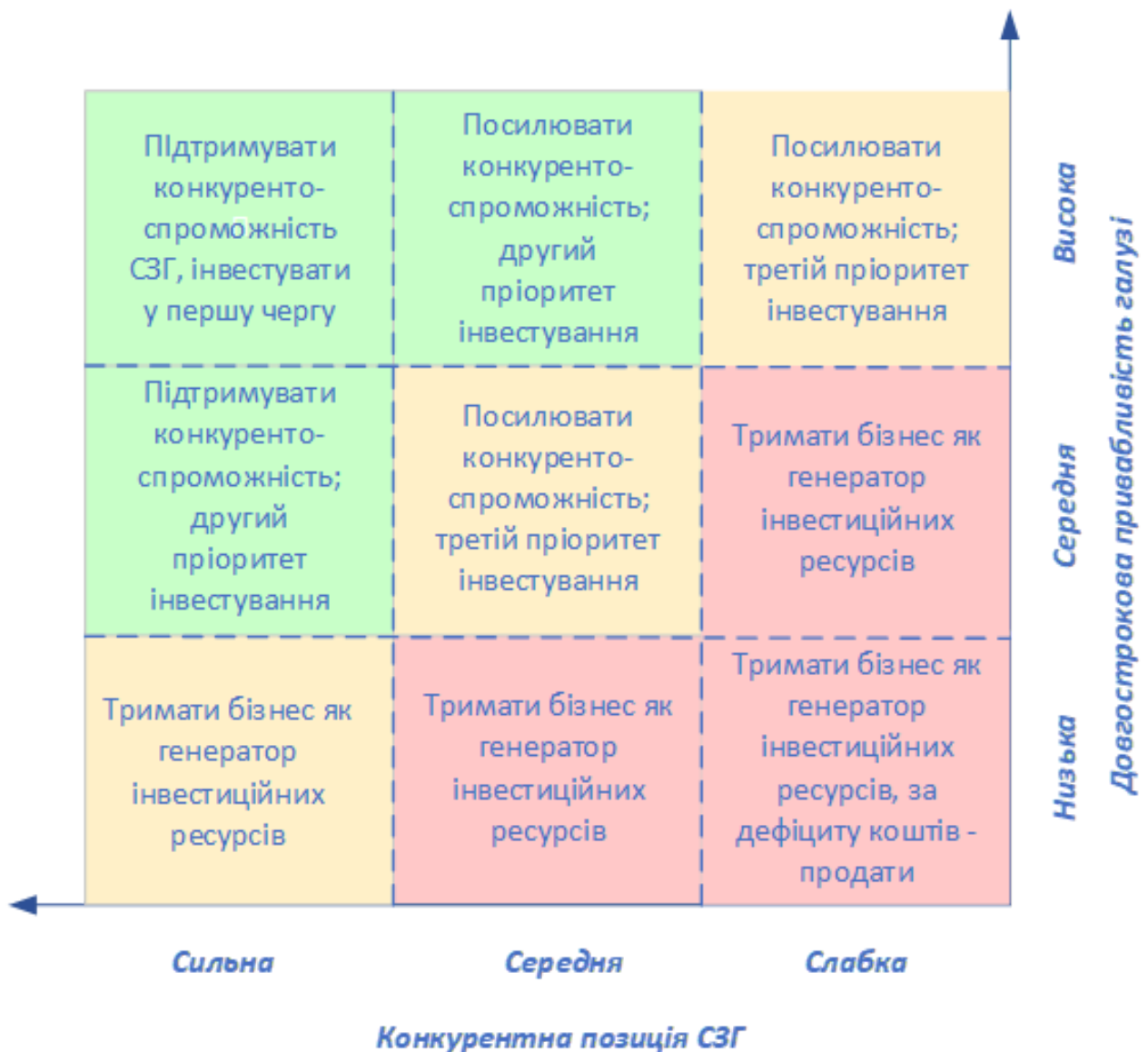


Рисунок 2.9 – Типові стратегії Матриці МакКінсі

**Середній інвестиційний пріоритет** (жовті квадранти). Для СЗГ у цих квадрантах рекомендується стратегія тримання. СЗГ у цьому випадку має неоднозначне становище. Бізнес займає або низьку або помірну конкурентну позицію в привабливій галузі, або надзвичайно високу конкурентну позицію в менш привабливій галузі. Майбутній потенціал зростання може залишатися

незадовільним. Рішення про те, інвестувати чи не інвестувати, значною мірою залежить від прогнозу, який очікується щодо покращення конкурентної позиції або потенціалу переходу до більш цікавих галузей. Іншими словами, це вимагає від керівництва рішення щодо того, хочуть вони розвивати бізнес-одиниці чи ні. Але у будь-якому разі інвестиції в ці СЗГ мають здійснюватися лише після повного забезпечення СЗГ з попередньої категорії.

**Низький пріоритет інвестицій** (червоні квадранти). Для СЗГ у цих квадрантах рекомендується стратегії збору урожаю або відчуження бізнесу. Ця стратегія підходить для бізнес-одиниць, коли вони мають низьку конкурентну перевагу, діють в непривабливій галузі або поєднують те й інше. Ці СЗГ більше не мають багатообіцяючих перспектив, і в них не слід інвестувати. Ці бізнес-одиниці не накопичують прибуток порівняно з іншими одиницями. У цьому випадку у менеджерів є два варіанти:

1 Відчуження бізнес-одиниць іншому гравцеві в галузі, який має кращу конкурентну позицію. Покупець може мати кращі компетенції, щоб досягти успіху, або він може створити цінність, поєднуючи різні види діяльності. Грошові кошти, отримані в результаті продажу бізнес-одиниці, можуть бути використані в СЗГ з першим пріоритетом інвестування

2 Стратегію збору врожаю. Це в основному означає, що СЗГ не отримує інвестиції, водночас пожинаючи решту винагород, які можуть ще залишитися. Це дуже короткострокова перспективна дія, яка дозволяє менеджерам отримати якомога більше цінності. Однак ця стратегія зрештою призводить до ліквідації бізнес-одиниці.

До основних переваг Матриці МакКінсі слід віднести:

1 На відміну від Матриці БКГ СЗГ позиціонуються на базі інтегральних факторів які комплексно оцінюють привабливість галузі та конкурентоспроможність СЗГ (у Матриці БКГ привабливість галузі визначається лише на базі темпу зростання, а конкурентоспроможність СЗГ – на базі відносної частки ринку).

2 Матриця МакКінсі має 9 квадрантів, відповідно збільшується кількість базових стратегій СЗГ.

До основних недоліків Матриці МакКінсі слід віднести:

1 Матриця МакКінсі враховує безліч факторів, що суттєво ускладнює її побудову.

2 Привабливість галузі та конкурентна позиція СЗГ мають кілька взаємопов'язаних факторів, які необхідно встановити якомога точніше.

3 Матриця ігнорує взаємозалежність між різними СЗГ і іноді може призвести до прийняття рішення щодо однієї бізнес-одиниці, яке може вплинути на результати пов'язаної бізнес-одиниці.

4 Критерії оцінювання різних факторів, які враховуються в матриці, можуть бути суб'єктивними що може призвести до викривлення вихідних даних.

## 2.4 Управління набором стратегічних зон господарювання з урахуванням життєвого циклу. Матриця Хофера. Матриця АДЛ

Чарлз Хофер продовжив концепцію Матриць БКГ та МакКінсі щодо формування збалансованого портфелю СЗГ диверсифікованої компанії. Основну ідею Хофера можна продемонструвати наочно на рисунку 2.10.

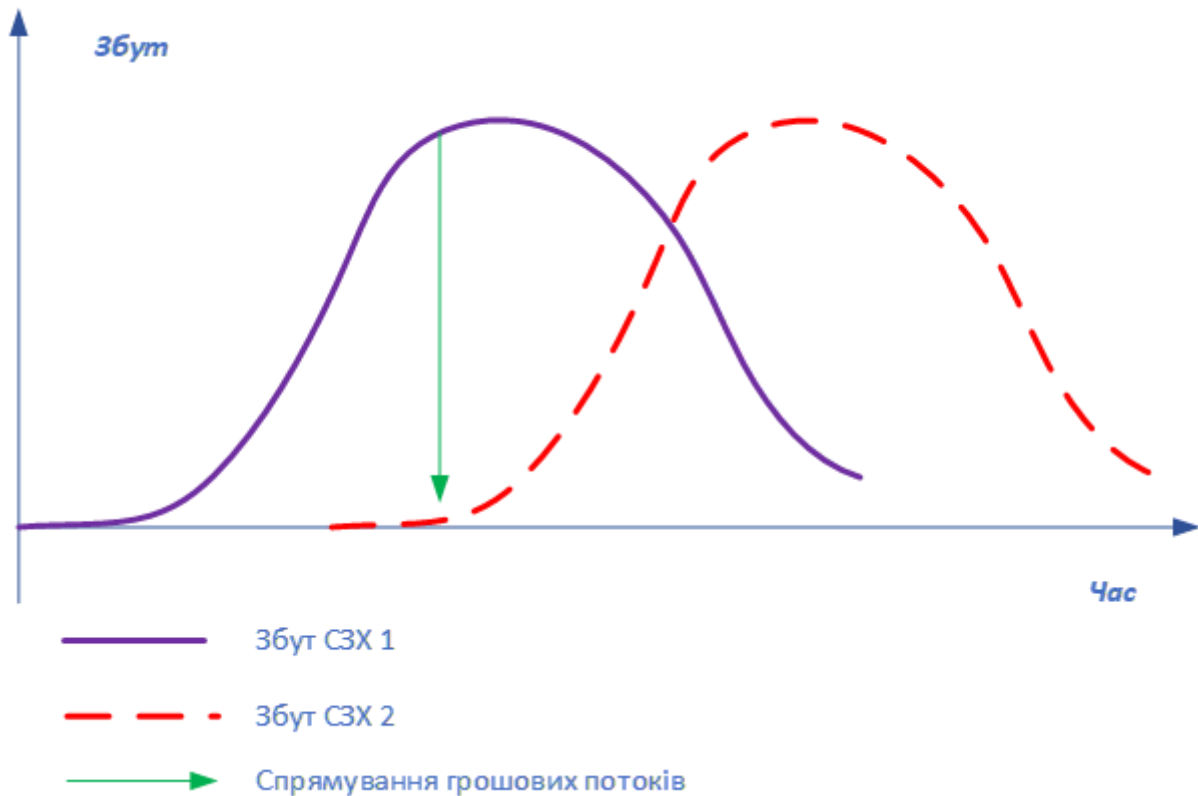


Рисунок 2.10 – Збалансований портфель СЗГ

На рисунку представлено життєві цикли двох СЗГ. Для того, щоб спад продажів СЗГ 1 не став фатальним для компанії, їй треба заздалегідь починати розробку нового товару. В час коли СЗГ 1 перейде в зону зрілості і не вимагатиме великої інвестиційної підтримки (стане «дійною коровою»), прибуток треба спрямовувати на розробку нового товару (СЗГ 2). Тобто, в ідеалі, в портфелі диверсифікованої компанії мають бути СЗГ на різних стадіях життєвого циклу. Для наочності балансування портфелю диверсифікованої компанії Хофер запропонував матрицю (рис. 2.11), яка пізніше була названа на його честь. Пізніше, у спільній роботі з Шенделем він представив її нову версію [10].

По осі абсцис відкладається конкурентна позиція СЗГ, яку можна оцінювати з використанням підходу Матриці МакКінсі. По осі ординат відкладається стадія життєвого циклу СЗГ. Далі кожна СЗГ диверсифікованої компанії позначається за правилами Матриці МакКінсі.

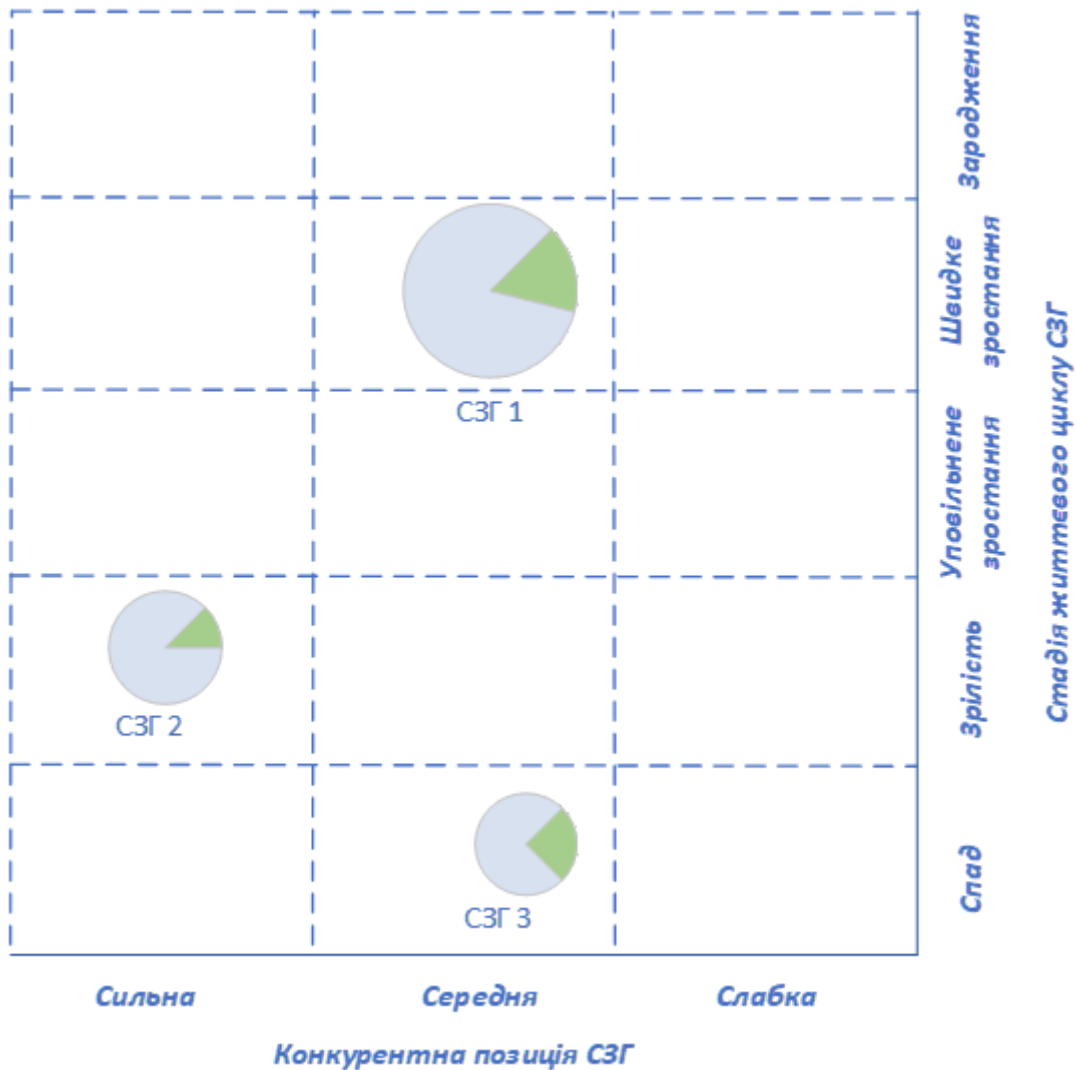


Рисунок 2.11 - Матриця Хофєра

Основною перевагою Матриці Хофєра є можливість балансування портфєля СЗГ.

На базі Матриці Хофєра консалтинговою компанією Arthur D. Little було розроблено Матрицю АДЛ, яка будується за аналогічними осями, єдиною відмінністю є кількість інтервалів на кожній осі.

Стратегічні рекомендації Матриці АДЛ включають наступні базові стратегії:

1 Природне зростання, яке залучає всі ресурси компанії в сегменти з сильною конкурентною перевагою та сегменти, які знаходяться на стадії зростання.

2 Вибірковий розвиток є протилежністю природному зростанню і складається з вибіркового інвестування в середні або навіть слабкі сегменти, щоб зробити їх більш прибутковими та, можливо, покращити їхню конкурентну позицію.

3 Перевірка життєдіяльності СЗГ передбачає стратегію збору вражаю та направлення інвестицій від цих бізнес-одиниць на СЗГ перших двох типів.

4 Відмова від тих сегментів, прибутковість яких низька або конкурентна позиція яких є дуже слабкою.

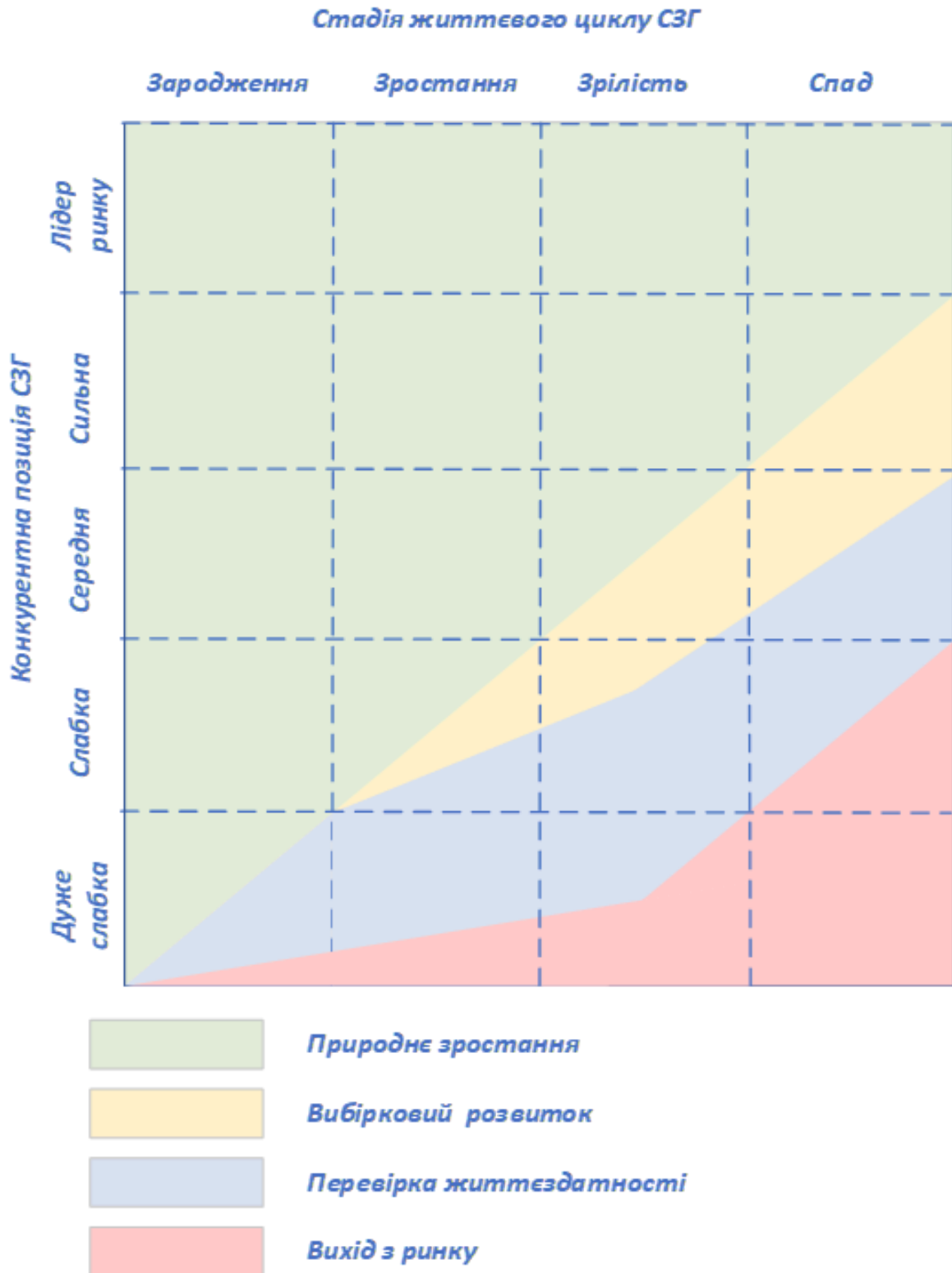


Рисунок 2.12 – Матриця АДЛ

## 2.5 Отримання додаткових переваг за рахунок ефекту синергії

Само слово синергія грецького походження (*Συnergyia* «співпраця, сприяння» від грец. *Σύν* «разом» + *ἔργον* «справа, праця, робота, дія») – і означає збільшення ефекту двох або більше факторів, якщо вони мають місце в один час. З початку поняття синергія застосовувалося для сфер діяльності далеких від економіки та менеджменту, так, наприклад, у 1853 році запропоновано визначення медичної синергії як «спільної роботи різних органів в здоровому стані або в деяких випадках при хворобі» [11]. Далі поняття синергії широко вживалося у галузях, пов'язаних з біологією, медициною та близьких до них. Першим, хто застосував поняття синергії та синергетичного ефекту у стратегічному менеджменті був Ігор Ансофф: у 1965 р вийшла його відома робота «Корпоративна стратегія», у якій він показав, що стратегія розвитку компанії, яку засновано на досягненні синергії, дозволить їй перенести свої ключові компетенції на нові галузі та збільшити загальну ефективність господарської діяльності. Ансофф визначив синергію як збільшення економічного ефекту від спільної роботи декількох компаній у порівнянні із ситуацією, коли б вони працювали незалежно одна від одної [12]. У подальших роботах Ансофф вже розглядає спільну роботу не компанії, а стратегічних зон господарювання (СЗГ) однієї диверсифікованої компанії.

У подальшому декілька вчених у галузі економіки і менеджменту надавали авторське визначення синергії. М. Портер відзначає, що синергія - це не просто комбінація ресурсів, а нова якість співпрацюючих компаній, а синергетичний ефект – це ефект взаємодії взаємопов'язаних елементів системи [13]. Ф.Ч. Еванс та Д.М. Бішоп визначають синергію як збільшення вартості бізнесу понад очікуваний темп її зростання (якого вона б досягла без взаємодії з іншими стратегічними зонами господарювання) [14]. А. Грегорі під синергією розуміє збільшення прибутковості компаній і зниження ризику за рахунок стабілізації грошових потоків, а також їх зростання в результаті створення нових технологій і об'єднання НДДКР [15]. Згідно Джеймса К. Ван Хорна та Джона М. Ваховича, синергія – це економія витрат, яка виникає внаслідок об'єднання компаній, коли вартість виробничих активів нової об'єднаної компанії перевищує просту суму їхніх активів [16]. Найбільш точно, на нашу думку, визначення синергії та синергетичного ефекту серед вітчизняних вчених надається В. Смачило, яка розрізняє синергію (явища, яке відбувається у процесі взаємодії компонентів системи) та синергетичний ефект (результат наявності синергії - виявлення (позитивне чи негативне) результату взаємодії) [17].

Необхідно додати до визначення ефекту синергії, що під системою слід розуміти підприємство (або об'єднання підприємств) у цілому. Цілком можливою є ситуація, коли два окремих елемента підсистеми дійсно збільшують свою ефективність, але результативність всього підприємства не зміниться, або, навіть, зменшиться. Наприклад, два підрозділи однієї СЗГ починають використовувати не загальну для всього підприємства базу даних, а свою окрему, створену з урахуванням тільки їхніх потреб; результатом цього може стати суттєве зменшення часу на обробку інформації; для інших підрозділів компанії (у тому

числі інших СЗГ) доступ до інформації суттєво погіршиться. З урахуванням викладеного вважаємо, що доцільним є розгляд не просто ефекту синергії, а ефекту синергії на підприємстві (об'єднанні підприємств).

**Ефект синергії на підприємстві** - це ситуація, коли сумарна результативність підприємства підвищується шляхом взаємодії підрозділів цього підприємства у порівнянні із ситуацією, якщо б ці підрозділи були незалежними та входили у склад різних (незалежних) суб'єктів господарювання.

Розглянемо більш докладно існуючі методичні засади класифікації синергії; у скриньку класифікаційних ознак внесли свої пропозиції багато вчених, класифікації синергії та синергетичного ефекту часто перетинаються. З початку розглянемо такі класифікаційні ознаки, з якими ми повністю згодні, потім надамо коментарі відповідно ознак, які ми вважаємо некоректними, потім обґрунтуємо додаткові класифікаційні ознаки та види синергії відповідно цих ознак.

Розгляд класифікаційних ознак варто розпочати із засновника концепції синергії у менеджменті: І. Ансофф визначає наступні види синергії [12]:

- *синергію торгівлі* - спільне використання компаніями спільної мережі збуту;
- *оперативну синергію* - спільне використання можливостей і ресурсів виробництва;
- *інвестиційну синергію*, яка проявляється в зростанні інвестиційної привабливості компанії;
- *управлінську синергію*, яка виникає при обміні управлінським досвідом.

Виділяючи згадані види синергії, Ансофф не називає класифікаційну ознаку, ми погоджуємося із пропозицією називати її «за місцем виникнення» [18], дана класифікаційна ознака була додатково розбита на підвиди Л. Водянка та І. Яскал [19].

Також Ансофф визначає напрям прояву синергетичний зв'язків, відповідно до якого може бути виділено [12]:

- *позитивну синергію* (збільшення корисного ефекту у результаті взаємодії, правило « $2+2=5$ »);
- *негативну синергію* (зменшення корисного ефекту у результаті взаємодії, правило « $2+2=3$ »).

Окремі вчені вважають, що вживання словосполучення «негативна синергія взагалі не є коректним (оскільки це, дійсно, входить у протиріччя із визначенням синергії) та пропонують окреме поняття для позначення цього явища. Так, наприклад, І. Бажин називає негативну синергію «негергією» [30], О. Гребешкова – «диссинергією» [31]. З одного боку ми поділяємо думки що поняття «негативна синергія» є оксюмороном, проте вважаємо, що введення спеціального поняття для визначення згаданого явища не є доцільним.

С. Чатерджи виділяє види синергії відповідно до ресурсів, якими володіє компанія. Відповідно до цього він виділяє [20]:

- *синергію на основі ринкової змови*;
- *операційну синергію* (спільне використання ресурсів та технологій)
- *фінансову синергію* (як скорочення витрат капіталу)

За фактором часу Е. Кемпбелл та К. Лачс виділяють *статичну синергію*, яка



виникає одноразово, та динамічну синергію, яка виникає на протязі певного проміжку часу [21]. У продовження цієї класифікаційної ознаки Г. Шевцова пропонує класифікувати синергію за періодом дії на *одноразову, тимчасову та постійну* [22].

Х. Ітамі класифікує синергію за типом активів, що використовуються. Відповідно до цього виділяються *комплементарний ефект* (спільне використання матеріальних ресурсів) й *синергетичний ефект* (спільне використання нематеріальних активів) [21].

Слушною на нашу думку є пропозиція В. Смачило щодо класифікації синергії за сферами операційної діяльності на: *кадрову, комерційну, ресурсну та технологічну* [23].

Л. Мельник та І. Дегтярєва додатково поділяють синергетичний ефекти на:

- мінімізації витрат;
- збільшення можливого результату економічної діяльності;
- збільшення конкурентних переваг [24].

На нашу думку це не є коректним, оскільки вказані множини перетинаються.

Окремі автори [22, 23] використовують класифікаційну ознаку «за походженням» та виділяють *природну синергію* (таку, що виникла спонтанно, базуючись на природних властивостях самої системи щодо самоорганізації, без цілеспрямованого управлінського впливу) та *організовану* (яка виникла внаслідок управлінського впливу) [22]. У роботі [23] запропоновано назвати цю класифікаційну ознаку «за рівнем організованості» та виділяти природну (неорганізовану штучно синергію) та штучну (організовано штучно синергію). На нашу думку, з урахуванням того, що ми розглядаємо не систему узагалі, а саме підприємство (або їх об'єднання), «природної» синергії існувати не може, а рівень управлінського впливу залежить від стилю управління.

Окремі вчені додатково поділяють синергію на внутрішню та зовнішню [18, 23], що на наш погляд не є коректним, оскільки відповідно визначення синергія виникає шляхом взаємодії елементів однієї системи. Дійсно, елементами системи, які знаходяться у взаємодії та зумовлюють появу ефекту синергії, можуть бути:

- різні підрозділи одного підприємства, які відносяться до однієї стратегічної зони господарювання;
- різні підрозділи одного підприємства, які відносяться до різних стратегічних зон господарювання;
- підрозділи різних підприємств, які входять до одного холдингу (або іншого об'єднання).

Але, на нашу думку, природа синергії буде у будь-якому разі мати внутрішній характер, що впливає із визначення самого поняття. Проте вважаємо, що синергію потрібно класифікувати на згадані категорії за класифікаційною ознакою «за масштабом».

Також у літературі можна зустріти поділ синергії за класифікаційною ознакою «стадія життєвого циклу» [18]. Вважаємо, що використання цієї ознаки не завжди є можливим, оскільки елементи системи можуть знаходитися на різних фазах життєвого циклу.

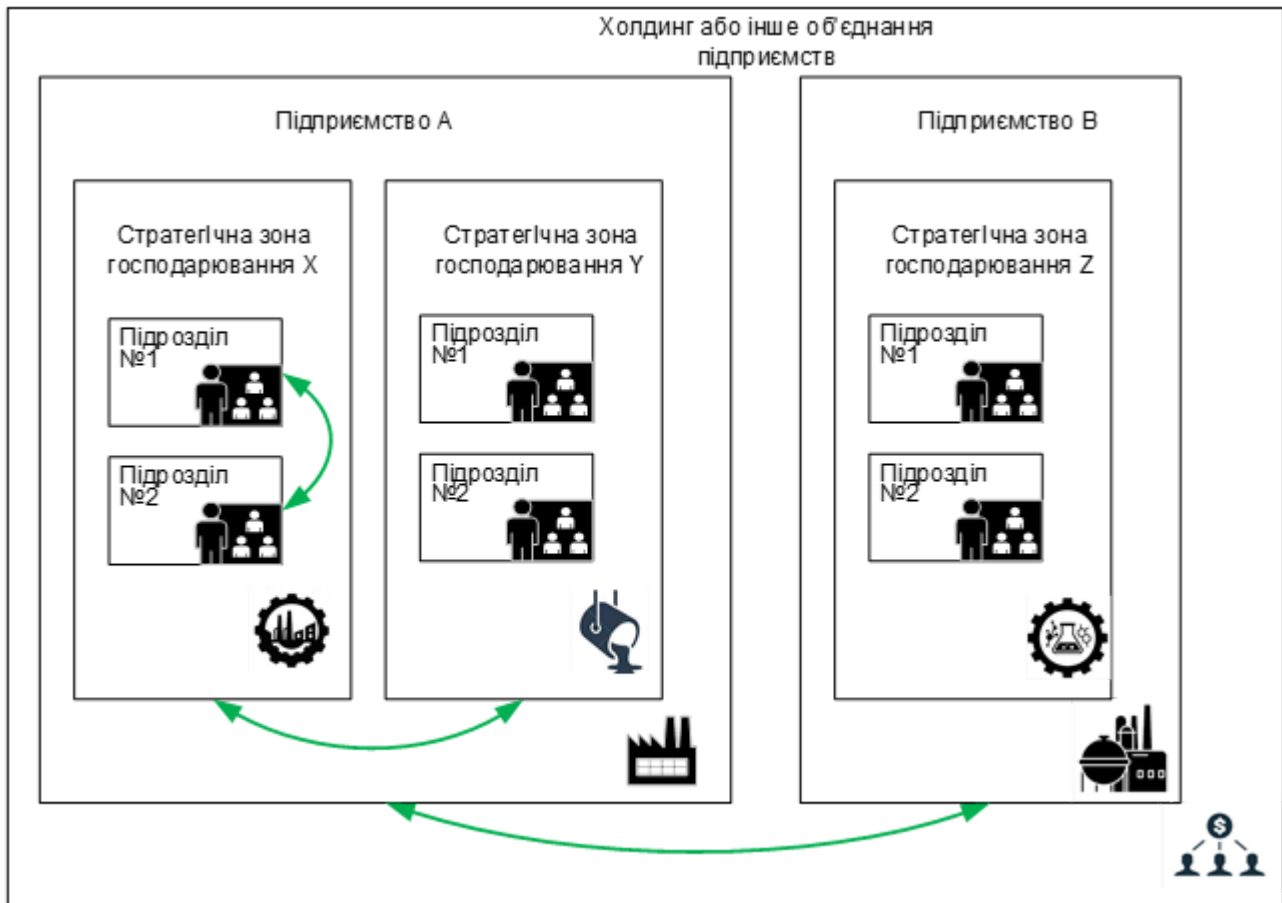


Рисунок 2.13 - Види синергії за масштабом

Далі розглянемо ознаки класифікації синергії, які ми пропонуємо додати.

Перша з запропонованих нами класифікаційних ознак синергетичного ефекту напряму пов'язана з диверсифікацією господарської діяльності. У широкому розумінні під диверсифікацією слід розуміти розширення асортименту продукції, що випускається, і переорієнтація ринків збуту, освоєння нових видів виробництва з метою підвищення ефективності господарської діяльності та отримання економічної вигоди; кожен з напрямів господарської діяльності диверсифікованої компанії прийнято називати стратегічною зоною господарювання (strategic business unit) [12], тобто диверсифікованою можна називати таку компанію, яка має дві або більше стратегічних зон господарювання. Однією з основних тенденцій менеджменту останніх років є прагнення якомога більше диверсифікувати господарську діяльність [25,26,27]. Більшість компаній вважають за краще розширення в родинні галузі, оскільки це забезпечує може забезпечити підвищення продуктивності за рахунок синергетичного ефекту [27], що дозволить суттєво збільшити конкурентоспроможність бізнесу [28]. Як правило, конгломератна диверсифікація зазвичай не передбачає наявності джерел синергії у вигляді будь-яких елементів стратегічної відповідності [27], хоча з цього правила є ціла низка виключень.

На нашу думку поза увагою авторів, які пропонують методичні підходи до класифікації синергії, залишається класифікаційна ознака того, чи відносяться елементи системи, які зумовлюють ефект синергії, до різних стратегічних зон господарювання диверсифікованої компанії, чи ні (такі елементи відносяться, наприклад, до різних функціональних зон недиверсифікованої компанії). Окремі науковці, які аналізують досвід реалізації стратегій диверсифікації для отримання ефекту синергії, говорять про велику кількість невдалих спроб її реалізації [21, 29]. Серед основних причин згаданих невдач – неправильна оцінка менеджерами потенційного синергетичного ефекту та завищення очікуваних вигод від синергізму на тлі недооцінки витратності реалізації такої стратегії. Зокрема, С. Фінкельштейн присвятив цілу главу своєї книги невдалим спробам диверсифікації задля отримання ефекту синергії [29].

У процесі диверсифікації можуть використовуватися різні типи пов'язаної та непов'язаної диверсифікації: вертикальна, горизонтальна та конгломератна, тому доцільним є додаткова класифікація синергетичного ефекту диверсифікованої компанії за видом диверсифікації або за типом заходження елементів у ланцюжку створення вартості (рис. 2.14).

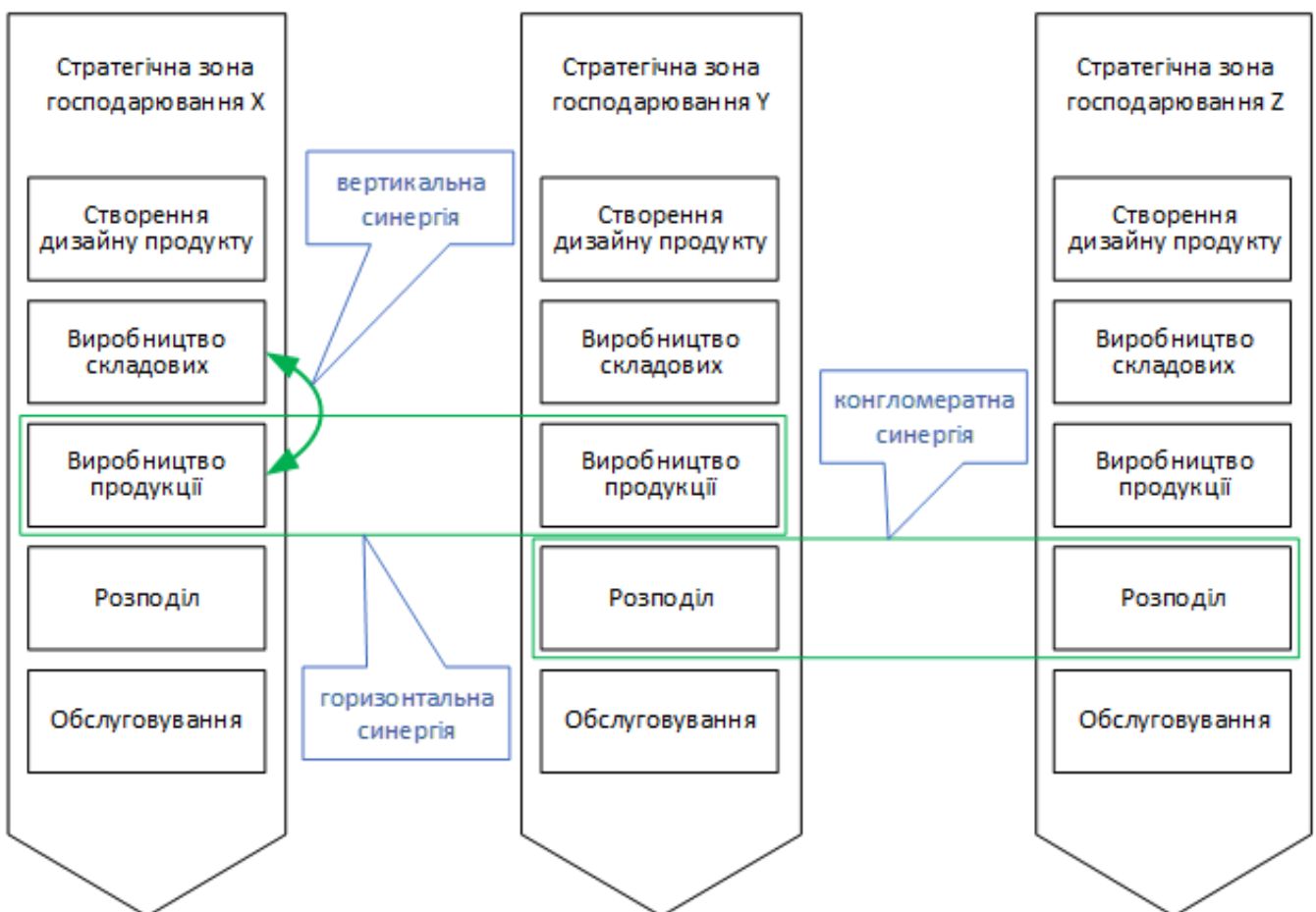


Рисунок 2.14 – Види синергії відповідно типу диверсифікації

З точки зору синергії, стратегічна привабливість підрозділу тим вище, чим значніше збіг його ланцюжка створення вартості з ланцюжками створення

вартості інших підрозділів, оскільки такий збіг сприяє обміну досвідом і технологіями, зниженню витрат, спільному використанню виробничих потужностей. Все це допомагає створити конкурентні переваги, недоступні кожному підрозділу окремо. Стратегічне відповідність в рамках компанії дозволяє економити на масштабі виробництва, підвищити ефективність кожного підрозділу, зміцнити конкурентоспроможність товару і всієї компанії, тобто досягти синергетичного ефекту [17].

Прикладом вертикальної синергії може виступити зменшення складських запасів (і, відповідно, зменшення витрат) за умов самостійного виробництва комплектуючих; у даному випадку відпадає необхідність забезпечення безперервного постачання шляхом збільшення запасів; слід зауважити, що при визначенні вертикальної синергії треба урахувати також негативний вплив стратегії вертикальної інтеграції на загальну результативність підприємства [27, 32]. Прикладом горизонтальної синергії може стати сумісне використання обладнання, яке відповідає вимогам різних стратегічних зон господарювання. Прикладом конгломератної синергії може стати сумісне використання ресурсу стратегічними зонами господарювання, які зовсім не пов'язані між собою; так, наприклад, після придбання компанією Philip Morris пивної компанії Miller було використано досвід маркетингових комунікацій, що у свою чергу дозволило суттєво збільшити прибутковість пивного бізнесу.

Також на нашу думку при аналізі синергетичного ефекту необхідно досліджувати *джерело його виникнення*. Відповідно до підходу Ансофа ефект синергії визначається за формулою (2.3) як різниця між рентабельністю інвестицій (Return of Investment, ROI) диверсифікованої компанії та її складових, які могли б діяти незалежно одна від одної.

$$ROI_{\Sigma} = \frac{S_{\Sigma} - O_{\Sigma}}{I_{\Sigma}}; ROI_{\Sigma}^{synergy} > ROI_{\Sigma}, \quad (2.3)$$

де  $S_{\Sigma}$  – сукупні продажі,

$O_{\Sigma}$  – сукупні витрати,

$I_{\Sigma}$  – сукупні інвестиції.

З урахуванням викладеного за джерелом виникнення синергетичного ефекту можна виділити:

- збільшення доходів;
- зменшення поточних витрат;
- зменшення інвестицій;
- комбінований (2 або усі 3 джерела).

З урахуванням викладеного синергію можна класифікувати за наступними ознаками (рис. 2.15).

Таким чином, завдяки використанню ефекту синергії диверсифіковане підприємство може суттєво збільшити свою прибутковість.

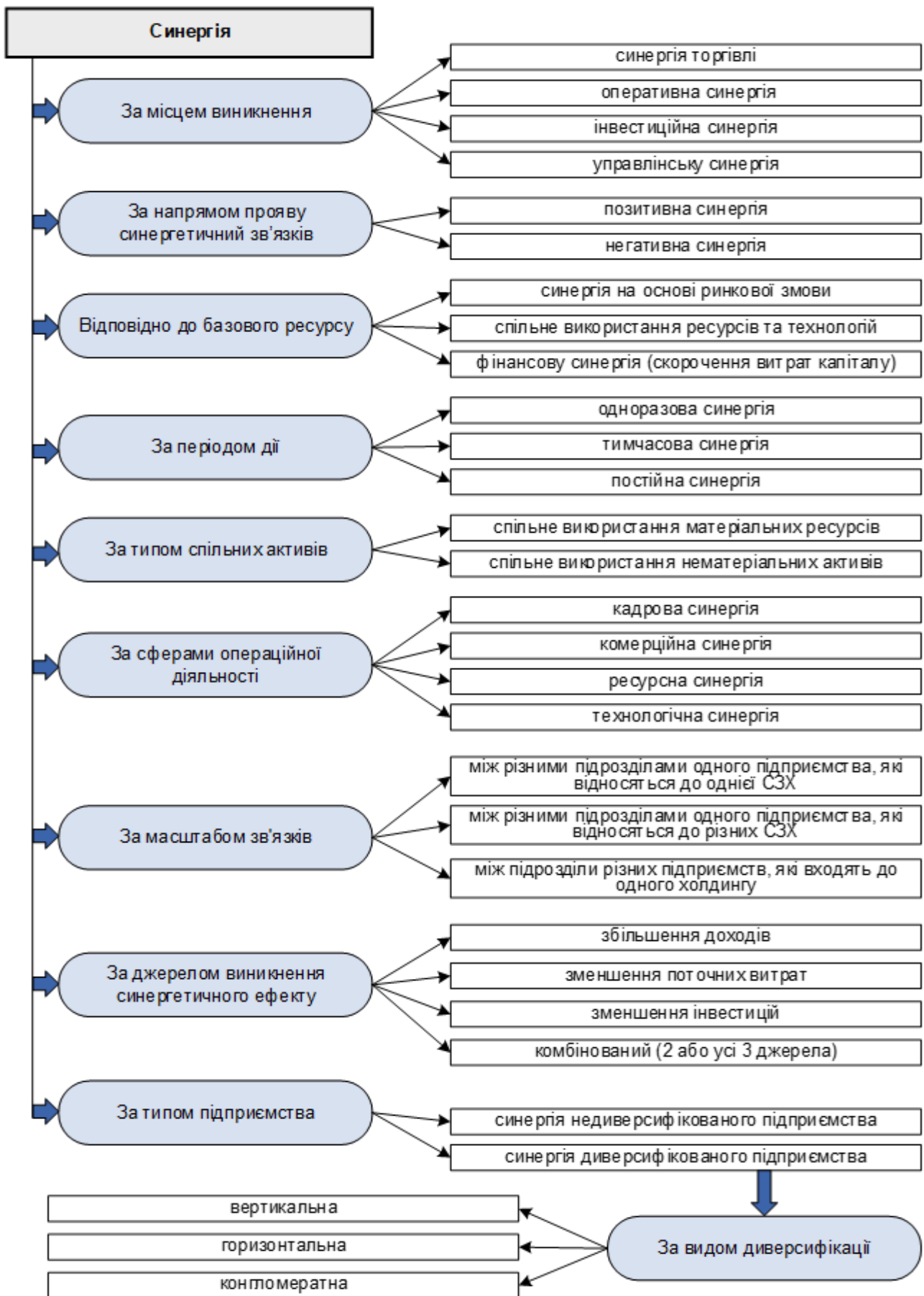


Рисунок 2.15 - Класифікація синергії



### Питання для самоперевірки

1. Чому підприємства прагнуть зростати?
2. Що таке матриця Ансоффа?
3. Що таке ефект масштабу?
4. Які Види диверсифікації ви знаєте?
5. Що таке стратегічна зона господарювання?
6. Що таке матриця БКГ?
7. Що таке Матриця МакКінсі?
8. Що таке Матриця Хофера?
9. Що таке Матриця АДЛ?
10. Які види синергії ви знаєте?



### Список використаних джерел

- 1 McConnell, Campbell, Stanley Brue, and Sean Flynn. Economics 21st ed. New York: McGraw-Hill. 2018. 917 p.
- 2 Ковбатюк М. В., Шевчук В. О. К 56 Економічна теорія: навч. посіб. / М. В. Ковбатюк, В. О. Шевчук. К. : КВІЦ, 2016. 568 с.
- 3 Ansoff H. I. et al. Strategies for diversification *Harvard business review*. 1957. T. 35. №. 5. С. 113-124.
- 4 Farber D. Sloan rules: Alfred P. Sloan and the triumph of General Motors. University of Chicago Press, 2002.
- 5 Abell, DF Defining the Business, Prentice Hall, Englewood Cliffs. 1980.
- 6 Godfrey R. Strategic management: a critical introduction. – Routledge, 2015.
- 7 Henderson, B. D. The product portfolio. *The Boston Consulting Group Perspective*, 1970. 66.
- 8 Ansoff, I. H. Corporate Strategy. London: Penguin Books. 1987
- 9 Robinson, S. J. Q., Hichens, R. E., & Wade, D. P. The directional policy matrix-tool for strategic planning. *Long Range Planning*, 1978. 11(3), 8–15.
- 10 Hofer C. W. Conceptual constructs for formulating corporate and business strategies. Intercollegiate Case Clearing House, 1977.
- 11 Dunglison, Robley. Medical Lexicon: A Dictionary of Medical Science. Blanchard and Lea, 1865.
- 12 Ansoff, I. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill Companies, 1965.
- 13 Porter, M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, London : Free Press, 1985.
- 14 Evans F. C., Bishop D. M. Valuation for M&A: building value in private companies. – John Wiley & Sons, 2002.

- 15 Gregory A. Strategic valuation of companies. Financial Times Prentice Hall, 2001.
- 16 Van Horne J. C., Wachowicz J. M. Fundamentals of financial management. – Pearson education, 2005.
- 17 Смачило В.В. Концепція синергії в соціально-економічних системах *Вісник Одеського національного університету*. 2018. т.23, вип. 4 (69). С . 81-85
- 18 Колесніков Д.В. Сутність синергії та класифікація її видів у дослідженні вертикально-інтегрованих структур. *Економічний вісник*. 2013. № 2. С. 9-15
- 19 Водянка Л.Д., Яскал І.В. Синергетичний ефект у діяльності підприємств: класифікація та підходи до оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. т. 1. № 3. С. 7-12
- 20 Chatterjee S. Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic management journal*. 1986. vol. 7. №. 2. С. 119-139.
- 21 Campbell, A. & Luchs, K. S. Strategic Synergy. International Thomson Business. 1998.
- 22 Шевцова Г. З. Синергетичний менеджмент підприємств : монографія. Київ: НАН України. 2016. 454 с.
- 23 Смачило В. Класифікація синергії в соціально-економічних системах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 2019. №3. С. 155-178.
- 24 Мельник Л. Г., Дегтярьова І. Б. Синергетична основа маркетингових інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 1. С. 70
- 25 Брінь П. В., Драмарецька І. Г. Основні види диверсифікації господарської діяльності. *Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. Харків: НТУ «ХПІ». 2012. № 31. С. 128–132.
- 26 Брінь П.В., Переходова Л. О. Диверсифікація господарської діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2013. №69 (1042). С. 172–175.
- 27 Thompson A. et al. Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases. McGraw-Hill Education. 2013.
- 28 Брінь П. В., Прохоренко О. В., Васильченко М. С. Оцінка конкурентоспроможності стратегічної зони господарювання диверсифікованого підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6 (11). С.103–106.
- 29 Finkelstein S. Why smart executives fail: And what you can learn from their mistakes. Penguin, 2004.
- 30 Бажин И. И. Управление изменениями : компакт-учебник. Харьков : Консум, 2006. 384 с.
- 31 Гребешкова О. М. Проблеми виявлення та оцінки синергійного ефекту стратегічної взаємодії підприємств. *Формування ринкової економіки* Київ: КНЕУ, 2008. С. 162-169.
- 32 Брінь П.В. Трансакційні витрати при використанні стратегії вертикальної інтеграції. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. Вип.31-2. Донецьк. 2007. С. 122 – 128.

## РОЗДІЛ 3

### КОНЦЕПЦІЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ



#### ОСНОВНІ ПИТАННЯ:



- 3.1 Теоретичні основи стратегії стійкого розвитку економіки
- 3.2 Теоретичний базис управління стійким організаційним розвитком підприємства
- 3.3 Глобальні цілі стійкого розвитку, цілі сталого розвитку та Україна

#### **3.1 Теоретичні основи стратегії стійкого розвитку економіки**

Тенденції економічного розвитку України показують, що підприємства стикаються з серйозними викликами для стійкого зростання. Щоб подолати ці виклики, потрібно створити внутрішній механізм управління потенціалом підприємства, який враховуватиме потреби ринку та довгострокові цілі соціального та екологічного розвитку. Концепція сталого розвитку стає все більш важливою для менеджменту підприємств, оскільки вона передбачає збалансований підхід до економічних, екологічних та соціальних аспектів розвитку. Важливість цієї концепції полягає в тому, що вона відображає і спонукає до перегляду уявлень про взаємозв'язок між економікою та природним середовищем. Це означає перехід від підходу, спрямованого на кількісний розвиток, до якісного підходу, який сприяє стійкому прогресу в майбутньому [1]. Сучасний етап трансформаційних змін економічного середовища продуктивної людської активності, орієнтованої на задоволення широкого кола індивідуальних та колективних споживчих потреб, визначається стрімким зростанням та поступовим ускладненням техніко-технологічних, соціально-економічних, маркетингово-збутових та інших передумов ефективного здійснення виробничо-господарських процесів. Збільшення масштабів операційної активності та посилення міжфункціонального змісту економічної діяльності обумовлює неухильне збільшення потреб у забезпеченні належної координації та підтримки збалансованої взаємодії різних складових господарського механізму підприємства.

Крім того, здійснення належного організаційного упорядкування, поєднання та узгодження широкого кола видів продуктивної активності в різних функціональних сферах діяльності в межах формування структурної побудови підприємства набуває особливого значення в сучасних умовах наростання вимог та потреб щодо забезпечення гнучкості та динамічності процесів розвитку, усталеність здійснення якого прямо залежить від ефективності налагодження взаємодії організаційних ланок підприємства.

У зв'язку з інтенсивним ростом та прискореним темпом реалізації різноспрямованих трансформацій в економічному середовищі, пов'язаних з посиленням тенденцій розвитку постіндустріального технологічного способу виробництва, стає очевидною необхідність глибшого теоретичного та



концептуального розгляду причин, передумов, закономірностей та механізмів здійснення організаційних перетворень. Ці перетворення поступово призводять до фундаментальних змін у умовах та розвитку економічної активності. Наголос на систематизації та узагальненні останніх наукових досягнень та підходів в рамках цілісного теоретично-методологічного базису цих організаційних трансформацій вимагає оновлення дослідницької парадигми в цій сфері [2].

У сучасних умовах підприємство, як складна відкрита соціально-економічна система, постійно зазнає внутрішніх організаційних змін. З одного боку, підприємство мусить адаптуватися до неперервних змін у зовнішньому економічному середовищі, до перетворень у глобальному та операційному контексті.

У зв'язку з постійними змінами у зовнішньому середовищі міняються ринки збуту та товарний асортимент, технології та методи виробництва, організаційна структура управління та вимоги до персоналу підприємства. З іншого боку, внутрішні організаційні зміни викликаються процесами самоорганізації та ускладненням внутрішнього середовища.

При зростанні невизначеності й нестабільності зовнішнього оточення, зі збільшенням масштабів діяльності виникає необхідність постійного вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством, більш повного використання внутрішніх резервів підвищення ефективності господарювання. Щоб вирішити цю складну задачу, необхідно здійснювати перетворення складу і структури елементів внутрішнього середовища підприємства, а також змінювати форми і методи координації їх діяльності, щоб забезпечити ефективну співпрацю. Важливими є також зміни внутрішніх регламентів, норм і правил. Так, розвиток процесу стійкого розвитку та стійкого організаційного розвитку визначається взаємодією чітко визначених та об'єктивно обумовлених суспільних закономірностей і зв'язків.

Термін "сталий розвиток" або «стійкий розвиток» набув популярності після того, як у 1987 році комісія ООН під керівництвом Гру Харлем Брунтланд опублікувала звіт "Наше спільне майбутнє". В цьому звіті "сталий розвиток" був визначений як такий розвиток суспільства, який задовольняє потреби сучасності, не піддаючи при цьому ризику можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Отже, поняття "сталий розвиток" означає розвиток, що забезпечує якісне поліпшення без необмеженого кількісного зростання.

Стойкий розвиток означає зобов'язання суспільства діяти таким чином, щоб забезпечити життя на сучасному етапі, при цьому не завдавши шкоди можливостям майбутніх поколінь. Це розвиток, який враховує поточні потреби, не втрачаючи здатності задовольнити потреби майбутніх поколінь (за Всесвітнім комітетом з питань довкілля і розвитку ООН).

В основі концепції стійкого розвитку - збереження людини як виду та її прогресивний розвиток як індивідуума.

При розгляді причинно-наслідкових зв'язків можна виділити три рівні цілей стратегії сталого розвитку, як показано на рисунку 3.1.

Фактори ризику для стратегії стійкого розвитку економіки можуть бути представлені на рисунку 3.2. Умовно їх можна поділити на неантропогенні, тобто

такі, що не залежать від самої людини, і антропогенні, тобто ті, що виникають в результаті її діяльності.

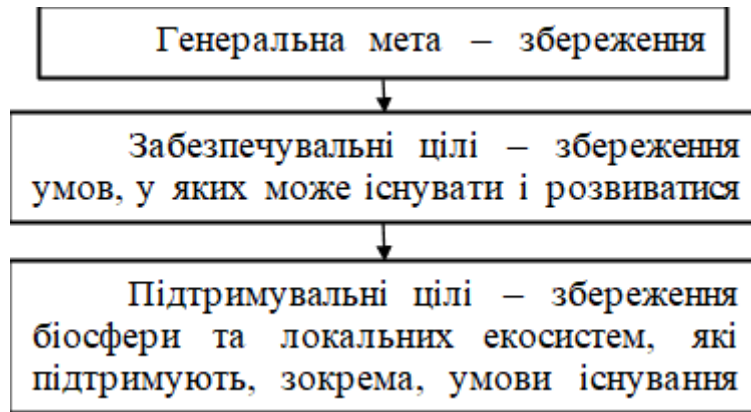


Рисунок 3.1 – Цілі стратегічного сталого розвитку

Неантропогенні фактори ризику - це ті, які не залежать від діяльності людини і зазвичай пов'язані з космічними або геопланетними явищами. Їх вплив здебільшого лежить поза контролем людини, оскільки вони виникають внаслідок природних процесів або космічних явищ.

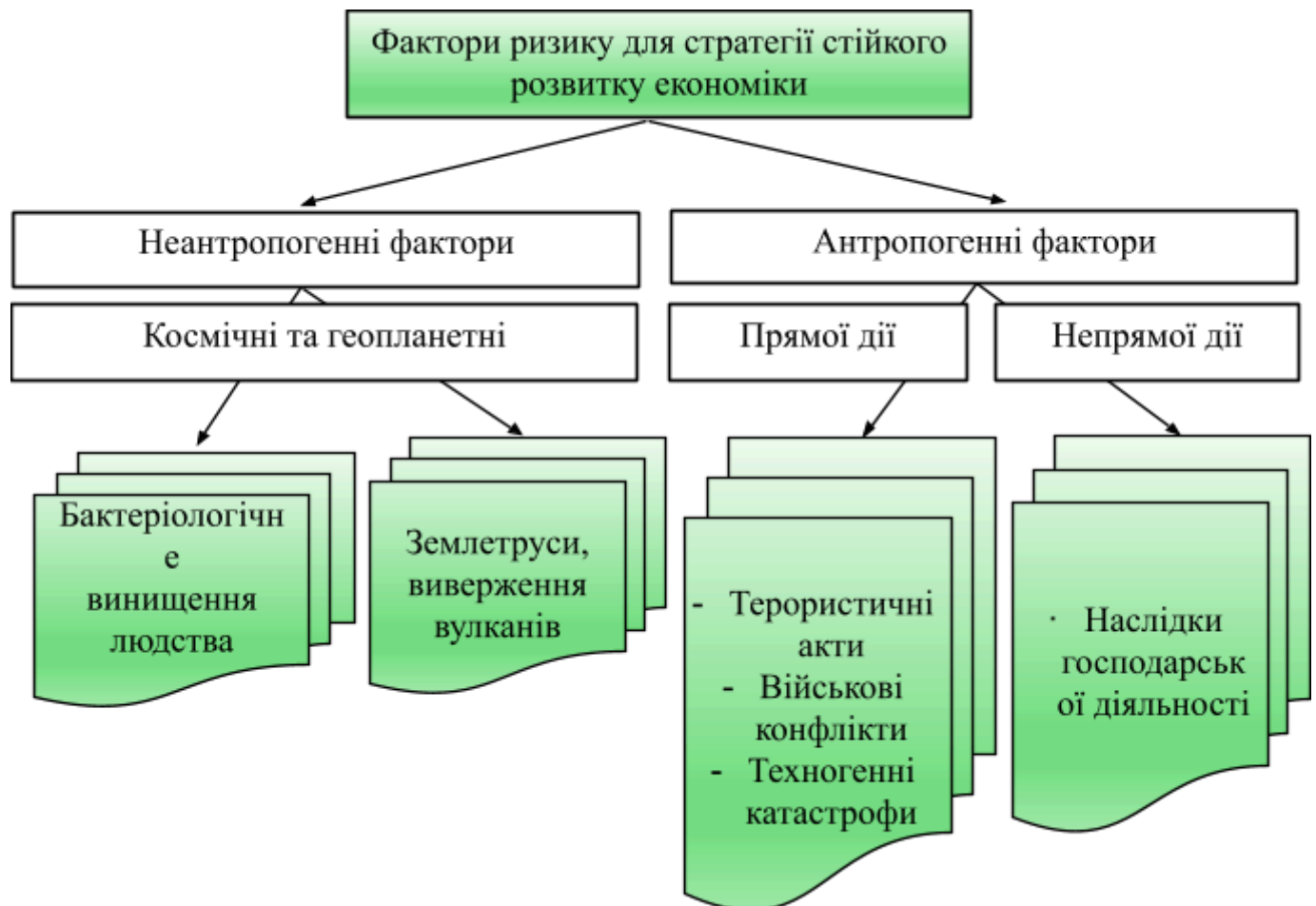


Рисунок 3.2 – Фактори ризику для стратегії стійкого розвитку економіки

Антропогенні фактори ризику - це ті фактори ризику, чії причини впливу прямо або опосередковано залежать від діяльності людини. Ці фактори можна умовно поділити на дві групи: фактори прямої та непрямой дії.

Фактори прямої дії створюють ризик або загрозу для існування цивілізації безпосередньо через дії людей. Сюди входять військові конфлікти, терористичні акти, техногенні катастрофи, які можуть мати глобальні або регіональні наслідки.

Фактори непрямой дії виникають як наслідок вторинних наслідків діяльності людини. Саме екологічні наслідки господарської діяльності є найбільш очевидним прикладом цього явища.

Ця група факторів становить серйозну загрозу не лише забезпеченню стійкого розвитку, а й самому існуванню людства. Тому саме їй варто приділити особливу увагу при формулюванні цілей та заходів забезпечення сталого розвитку.

Однією з основних проблем є динамічний характер порушень стійкого стану системи "природа - суспільство". Неможливо досягти певного стану в обох підсистемах, що утворюють цю систему, один раз і назавжди. Тобто як природи, так і суспільства потребують постійного вдосконалення та адаптації для збереження стабільності та гармонії.

Серед основних дисбалансуючих факторів соціальної системи слід відзначити:

1) постійне зростання населення, що невинно збільшує питоме екологічне навантаження на локальні екосистеми та всю біосферу планети в цілому. Значне збільшення середньої тривалості життя людини також впливає на цей фактор;

2) швидка якісна зміна антропогенних факторів впливу, яка спостерігається в зміні складу інгредієнтів впливу на природні системи. Ці зміни відбуваються настільки швидко, що біологічні види та їх співтовариства не встигають адаптуватися до них;

3) збільшення темпів міграції населення планети, що виникає внаслідок інтенсивного розвитку комунікаційної та транспортної діяльності людини. Це значно змінює природні процеси метаболізму планети, і природні системи не встигають адаптуватися до таких турбулентних умов;

4) суттєве збільшення виробництва енергії на планеті, що також має великий вплив на природні ресурси та екосистеми.

Існують два основних напрямки розв'язання проблеми стратегії сталого розвитку, які розглядаються в сучасному контексті: консервативний і прогресивний.

Консервативний напрямок пов'язаний зі збереженням і поступовим покращанням наявного стану системи "людина-природа". Це досягається шляхом залучення властивостей самовідновлення природних систем, що дозволяє зберегти стабільність і екологічну рівновагу.

Прогресивний напрямок передбачає впровадження випереджувальних змін у систему "людина-природа". Це означає прийняття новаторських стратегій та технологій, спрямованих на зміцнення сталого розвитку і забезпечення майбутнього покращення якості життя.

Консервативний підхід в природокористуванні ґрунтується на використанні негативних механізмів зворотного зв'язку для забезпечення сталого управління

екосистемами. Ці механізми допомагають зберігати екологічну рівновагу та запобігають будь-яким діям, які можуть порушити природну стійкість. У сучасній практиці природокористування цей підхід реалізується через різноманітні стратегії:

- зонування територій. Ця стратегія полягає в встановленні різних зон, таких як природно-заповідні території, лісові масиви, аграрні землі тощо, щоб ефективно управляти різними аспектами природи;
- обмеження використання ресурсів. Стратегія передбачає встановлення обмежень на вилов риби, полювання на диких тварин і т. д., для збереження біорізноманіття та підтримки рівноваги в екосистемах;
- застосування природоохоронних заходів. Ця стратегія включає в себе створення заповідників, захищених зон і програми відновлення екосистем, спрямовані на збереження та відновлення природних середовищ;
- проведення екологічного моніторингу. Стратегія передбачає постійний моніторинг стану природних ресурсів та екосистем з метою вчасного виявлення проблем та прийняття заходів для їх вирішення.

Перерахуємо та розглянемо різні методи, які можна використовувати для забезпечення сталого розвитку шляхом обмеження впливу на природу та збереження її ресурсів. Ось як ці методи можна класифікувати з точки зору їхнього впливу та способів застосування.

**Консервативні методи.** Вони полягають у створенні заповідників, заказників та національних парків для збереження природи та обмеження впливу на неї. Також включають заборону промислу певних біологічних видів, що перебувають у червоній книзі через їхню вразливість.

**Обмежувальні методи.** Ці методи включають видачу ліцензій на використання природних ресурсів, встановлення квот на промисел диких тварин, стандарти на відходи та обмеження в їхніх викидах. Також це може бути обмеження в часі та кількості дітей на сім'ю.

**Заборонні методи.** Ці методи включають в себе заборону на промисел певних видів тварин чи рослин, заборону на певні види діяльності, такі як клонування, а також заборону на виробництво та застосування певних речовин, наприклад, пестицидів.

**Регламентуючі методи.** Вони включають у себе встановлення певного порядку обробки землі, транспортування та зберігання екологічно небезпечних речовин, а також правила застосування та перевезення біологічних видів.

**Стримуючі методи.** Ці методи використовують економічні засоби, такі як штрафи, підвищені ціни або мита, для стримування небажаної діяльності, яка може шкодити навколишньому середовищу.

Необхідною передумовою досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) є наявність добре розвиненої національної інституційної структури управління сталим розвитком. Тому ми погоджуємося з думкою фахівців щодо позитивного досвіду визначення національних органів, що відповідають за ЦСР, налагодження статистичного спостереження у цій області, впровадження ефективної системи моніторингу та контролю, включаючи парламентський нагляд за діяльністю урядів у досягненні ЦСР, та залучення всіх верств суспільства до цього процесу.

Через співпрацю на рівнях національного та регіонального розвитку Спільна програма забезпечила проведення аналізу та оцінку фінансування ЦСР в Україні. На основі результатів проведеного дослідження було розроблено комплекс рекомендацій, спрямованих на вдосконалення механізмів фінансування стійкого розвитку економіки. Зокрема, ці рекомендації передбачають використання як наявних, так і потенційних фінансових інструментів, а також оптимізацію розподілу ресурсів з урахуванням довгострокових пріоритетів. Це дозволяє максимально ефективно спрямувати зусилля на досягнення цілей сталого розвитку в Україні.

Для досягнення ЦСР необхідно забезпечити активне залучення широкого кола зацікавлених сторін на всіх рівнях управління. Це включає урядові структури, приватний сектор, громадянське суспільство, академічну спільноту та міжнародних партнерів. Важливо також забезпечити значні фінансові ресурси для реалізації відповідних програм і проектів. У 2021 році Програма розвитку ООН (ПРООН), Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ), Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ) та Європейська економічна комісія ООН у співпраці з Урядом України ініціювали спільний проект, спрямований на покращення державного фінансування для реалізації ЦСР. Цей проект включає програму сприяння стратегічному плануванню та фінансуванню, що підвищує ефективність використання бюджетних коштів.

Україна, як і інші країни-члени ООН, активно долучилася до глобального процесу досягнення ЦСР. На національному рівні було започатковано інклюзивні місцеві ініціативи, що сприяють досягненню цих цілей. Кожна з глобальних цілей була адаптована з урахуванням національних особливостей розвитку, що привело до створення унікальної національної системи, яка включає 86 завдань. Ці завдання доповнені індикаторами для моніторингу їх виконання та цільовими орієнтирами до 2030 року, що були відображені в Національній доповіді "Цілі сталого розвитку: Україна". Ця система стала фундаментом для всебічного моніторингу прогресу в реалізації ЦСР в країні.

У 2019 році Кабінет Міністрів України затвердив перелік індикаторів для збору даних щодо виконання ЦСР, а також механізми публікації цих даних та координації робіт з розробки метаданих. Це рішення стало важливим кроком на шляху до покращення національної статистичної системи та більш точного вимірювання соціально-економічного прогресу.

У липні 2020 року Україна представила міжнародній спільноті перший Добровільний національний огляд прогресу у досягненні ЦСР на Політичному форумі високого рівня зі сталого розвитку, що проходив під егідою Економічної і соціальної ради ООН. Цей огляд став важливим інструментом для демонстрації досягнень України та визначення подальших кроків у реалізації стратегії стійкого розвитку.

У 2021 році було введено систематичний моніторинг досягнень Цілей сталого розвитку, що став важливим кроком у визначенні напрямку подальших дій.

Однак досягнення цих цілей вимагає великої уваги до принципів глобального партнерства та співпраці. За період з 2000 по 2014 роки

спостерігалось зростання обсягів офіційної допомоги на розвиток, наданої розвиненими країнами, на 66%. Однак гуманітарні кризи, що виникають в результаті конфліктів або природних катастроф, потребують ще більших фінансових ресурсів і допомоги для їх вирішення. Багато країн також залежать від офіційної допомоги на розвиток для підтримки економічного зростання та зміцнення торгівлі. У сучасному світі країни стали ще більш взаємозалежними, що робить покращення доступу до технологій і знань надзвичайно важливим для обміну ідеями та стимулювання інновацій. Крім того, координація політики, спрямованої на підтримку країн у ефективному управлінні їхніми боргами, а також залучення інвестицій у найменш розвинені країни, є вирішальним для забезпечення стійкого зростання і розвитку.

Цілі сталого розвитку орієнтовані на посилення співпраці між країнами Північ-Південь та Південь-Південь, через підтримку національних стратегій для досягнення всіх цільових показників. Важливими умовами для створення справедливої, відкритої та вигідної для всіх торговельної системи є підтримка розвитку міжнародної торгівлі та надання допомоги країнам у розвитку для збільшення їхнього експорту на основі універсальних правил.

Президент України, виступаючи на засіданні Генеральної Асамблеї, оголосив про намір України реалізувати нові програми та проекти для досягнення Цілей сталого розвитку на національному рівні. Ці ініціативи спрямовані на практичне забезпечення макроекономічної стабільності, екологічного балансу та соціальної єдності.

Для адаптації глобальних завдань розвитку з урахуванням особливостей кожної країни було організовано ряд національних консультацій, у яких взяли участь близько 300 представників урядових установ, агентств Організації Об'єднаних Націй в Україні, Національної академії наук України, громадськості та експертного середовища. Національні консультації відбулися в контексті обговорення 17 цілей сталого розвитку, які були розділені на такі групи:

- продовження економічного зростання та створення нових робочих місць;
- забезпечення справедливого розвитку у сфері соціальної сфери;
- впровадження ефективного, відкритого та всебічного управління та забезпечення справедливості для всіх громадян;
- підтримка екологічної рівноваги та побудова стійкого розвитку.

Тенденції економічного розвитку України показують, що підприємства стикаються з серйозними викликами для стійкого зростання. Щоб подолати ці виклики, потрібно створити внутрішній механізм управління потенціалом підприємства, який враховуватиме потреби ринку та довгострокові цілі соціального та екологічного розвитку. Концепція сталого розвитку стає все більш важливою для менеджменту підприємств, оскільки вона передбачає збалансований підхід до економічних, екологічних та соціальних аспектів розвитку. Важливість цієї концепції полягає в тому, що вона відображає і спонукає до перегляду уявлень про взаємозв'язок між економікою та природним середовищем. Це означає перехід від підходу, спрямованого на кількісний розвиток, до якісного підходу, який сприяє стійкому прогресу в майбутньому.

Підхід, спрямований на залучення прогресивних трансформацій, у відміню від попереднього підходу, не обмежує, а навпаки, спонукає до змін, якщо вони сприятимуть зменшенню негативного впливу на довкілля. Цей підхід ґрунтується на використанні механізмів позитивного зворотного зв'язку. Деякі дослідники стверджують, що саме цей підхід зумовив той процес, який перетворив людину з просто біологічної істоти на соціальну (інформаційну, особистісну) істоту, якою вона є сьогодні. Якщо використати публіцистичну термінологію, можна зробити таке порівняння: коли консервативний підхід змушує людину не підходити ближче до екологічно небезпечної "межі" (або ж відступати від екологічних проблем), то підхід прогресивних змін пропонує людині не уникати екологічних проблем, але шукати нові способи їх вирішення, рухаючись вперед.

Проблема забезпечення сталого розвитку суспільства нерозривно пов'язана з різноманітним комплексом економічних і соціально-економічних аспектів. Це означає, що параметри, що визначають сталий розвиток, повинні враховувати як соціальні, так і економічні показники. Кожен з них відіграє важливу роль у забезпеченні здоров'я та благополуччя людини: екологічні фактори (такі як якість харчування, вода, чистота повітря) впливають на фізіологічні потреби, тоді як соціально-природні аспекти (зв'язок з природними системами) формують особистісні якості. Проте роль природного середовища виявляється не лише в цих аспектах. Існують обґрунтовані підстави для виділення окремого екологічного блоку серед факторів, що визначають сталий розвиток. Цей блок включає в себе життєважливі функції природи, які забезпечують наше існування.

Основні ознаки сталого розвитку підприємства визначаються наступним чином [1,3,4]:

- рівноважність та стійкість системи. Здатність системи підтримувати свою структуру та функціональність у відповідь на зміни параметрів зовнішнього середовища є ключовим показником її життєздатності. Це включає забезпечення стабільності операційних процесів, стійкості до зовнішніх шоків та можливості адаптації до змінних умов ринку;
- адаптивність та витривалість. Підприємство має бути здатним швидко та ефективно відновлювати свої функціональні якості після змін у зовнішньому середовищі. Це означає здатність до швидкої реакції на нові виклики, адаптації до нових умов і збереження операційної ефективності, навіть коли умови відхиляються від оптимальних;
- збалансованість показників (якісних та кількісних). Досягнення зростання кількісних параметрів, таких як обсяг виробництва чи дохід, повинно супроводжуватися підтриманням або покращенням якісних характеристик системи, таких як якість продукції, задоволеність клієнтів та екологічні стандарти. Це забезпечує комплексний розвиток підприємства без шкоди для жодного з аспектів його діяльності;
- стабільність, а саме здатність підприємства підтримувати досягнутий рівень розвитку протягом тривалого періоду часу. Включає в себе стійкість фінансових результатів, постійний розвиток ринкових позицій та збереження стратегічних переваг в умовах динамічного ринку;

- конкурентоспроможність. Комплексна оцінка, що відображає здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку. Включає здатність розробляти інноваційні продукти, ефективно використовувати ресурси, впроваджувати новітні технології та підтримувати високий рівень продуктивності праці;

- екологічність. Дотримання норм безпеки та екологічних вимог до обладнання та технологічного процесу виробництва. Це включає впровадження екологічно чистих технологій, управління життєвим циклом продукту, зменшення шкідливих викидів та відтворення природних ресурсів.

Необхідною умовою сталого розвитку є гнучкість системи управління, що передбачає здатність реагувати на зміни за допомогою коригування набору управлінських впливів та спрямування системи до досягнення рівноважного стану. Гнучкість управління забезпечує можливість швидкого прийняття рішень та адаптації до нових умов, що є критично важливим для довгострокового успіху.

Складовими частинами сталого розвитку є:

- економічний розвиток. Зростання економічних показників через впровадження інновацій, використання фінансових ресурсів і механізмів, збільшення темпів виробництва, підвищення рівня конкурентоспроможності, капіталовкладення та управління ризиками. Це включає в себе розробку та впровадження нових технологій, підвищення ефективності виробничих процесів та розвиток нових ринків;

- соціальний прогрес. Підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення рівної заробітної плати, дотримання прав людини, інвестування в некомерційні організації. Це сприяє створенню позитивного соціального клімату, підвищенню мотивації працівників та залученню кваліфікованих кадрів;

- екологічна безпека. Застосування екологічно чистих технологій, управління життєвим циклом продукту, зменшення шкідливих викидів та відтворення природних ресурсів. Це включає розробку та впровадження програм екологічного менеджменту, оцінку екологічних ризиків та використання відновлюваних джерел енергії.

Досягненню цих цілей сприяють фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, а також ефективне використання ними. Фактори сталого розвитку підприємства представлені в таблиці 3.1 [1].

Отже, концепція сталого розвитку підприємства полягає у застосуванні збалансованого та системного підходу до трьох основних складових: економічної, екологічної та соціальної. Це передбачає інтеграцію інноваційних технологій, управлінських практик та соціально відповідальних ініціатив для забезпечення довгострокового та гармонійного розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

Для забезпечення сталого розвитку необхідно здійснити всебічний аналіз існуючих проблем та створити ефективні моделі для їх вирішення. Ці моделі повинні бути розроблені з акцентом на розвиток потенціалу підприємства, враховуючи при цьому якісні аспекти суміжних сфер, таких як соціальна та екологічна складові.



Таблиця 3.1 – Фактори стійкого розвитку підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<b>Економічні:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– попит на ринку;</li> <li>– стабільність валютних курсів;</li> <li>– податкове середовище;</li> <li>– доступність та вартість ресурсів;</li> <li>– рівень зайнятості;</li> <li>– темпи інфляції.</li> </ul>	<b>Управлінські:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ефективна стратегія розвитку;</li> <li>– система управління ризиками;</li> <li>– управління ресурсами;</li> <li>– розвиток та навчання персоналу;</li> <li>– використання інформаційних технологій;</li> <li>– організаційна культура.</li> </ul>
<b>Ринкові:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обсяг та розвиток ринку;</li> <li>– конкурентне середовище;</li> <li>– споживчі переваги.</li> </ul>	<b>Операційні:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– технологічний рівень;</li> <li>– структура витрат;</li> <li>– інновації в процесах.</li> </ul>
<b>Політичні:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– міжнародна торгівля;</li> <li>– державне регулювання;</li> <li>– політична стабільність.</li> </ul>	<b>Фінансові:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– інвестиційна стратегія;</li> <li>– управління грошовими потоками;</li> <li>– бюджетування та контроль витрат.</li> </ul>

### 3.2 Теоретичний базис управління стійким організаційним розвитком підприємства

Розглядаючи концепцію організаційного розвитку підприємства та визначаючи особливості управління ним, важливо чітко розуміти зміст та місце цих процесів у життєдіяльності підприємства. Логіка виявлення такого змісту представлена на рисунку 3.3.

Складність вирішення завдання, представленого на рисунку 4.3, що стосується інтеграції концепцій організаційного розвитку та підтримки стабільності в єдиний контур управління стійким організаційним розвитком підприємства, полягає в значному обсязі теоретичних здобутків у кожній з цих концепцій. Різні дослідники висунули та обґрунтували широкий спектр ознак, що дозволяють ідентифікувати наявність процесу або акту розвитку. До таких ознак належать: «розгортання у часі», «формування нових властивостей», «підвищення ступеню впорядкованості системи», «цілеспрямованість переходу до нового аттрактору», «незворотність змін», «одночасність кількісних, якісних та структурних трансформацій» тощо.

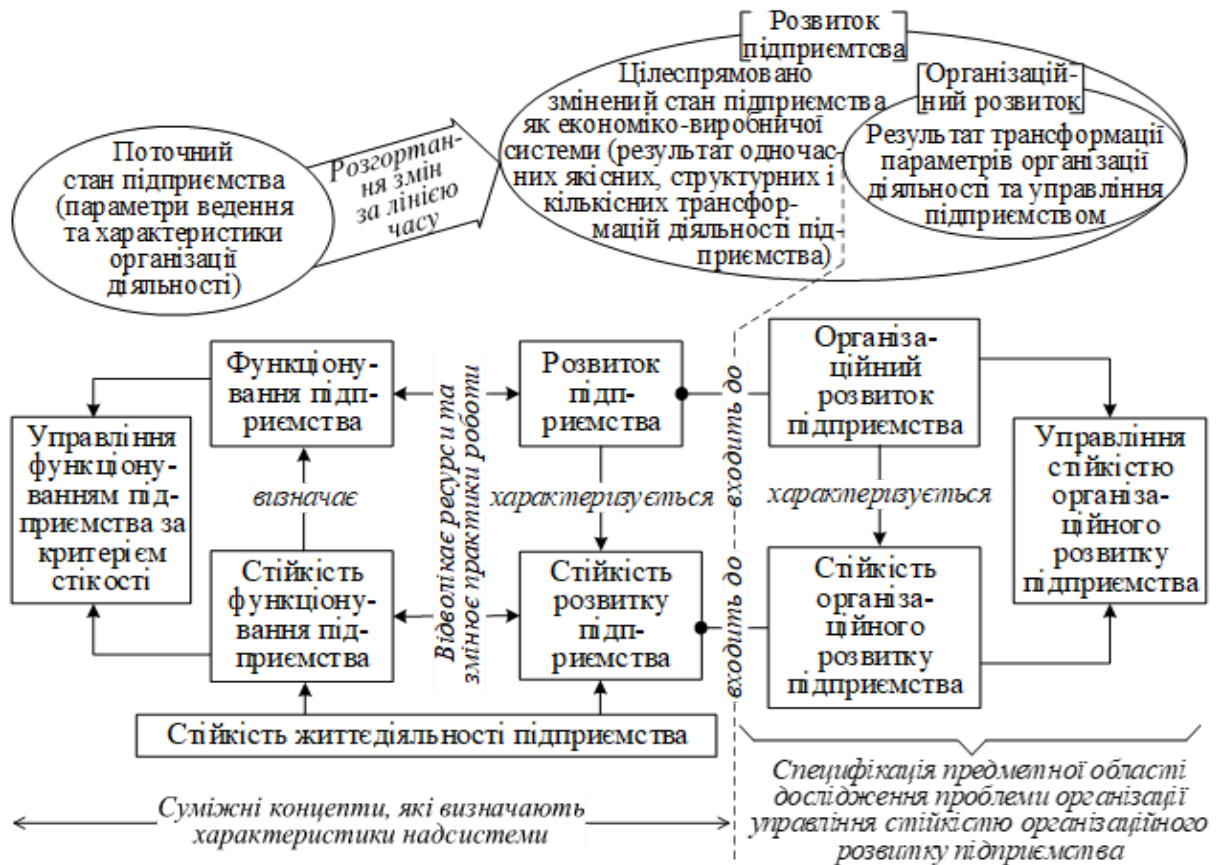


Рисунок 3.3 – Відображення логіки розкриття управління стійкого організаційного розвитку підприємства

Ці властивості, як правило, відносяться до підприємства в цілому, що є абсолютно правильним підходом. Разом з тим бачиться доречним говорити про розвиток окремих підрозділів чи підсистем підприємства (у разі його представлення як відкритої економіко-виробничої системи).

Також важливо враховувати, що підприємство не має повної автономії у вирішенні питань щодо початку та напрямку розвитку. Воно повинно враховувати інтереси різноманітних зацікавлених сторін. Об'єктивна наявність різних інтересів призводить до появи додаткових загроз для успішності впровадження розвиткових проектів та стабільності підприємства після їх завершення.

З точки зору структурування, представленого на рисунку 4.3, необхідно звернути увагу на позицію деяких науковців щодо недоречності ототожнення понять «розвиток організації» та «організаційний розвиток». Важливо усвідомлювати, що розвиток організації є значно ширшим поняттям, яке охоплює організаційний розвиток як один зі своїх складників. Це важливе розрізнення часто ігнорується рядом дослідників, що призводить до спрощеного розуміння процесів, що відбуваються в межах організації.

Науковці, які розрізняють ці два поняття, по-різному визначають об'єкти та сфери організаційного розвитку. Однак, спільним для більшості досліджень є підхід, що розглядає організаційний розвиток як процес, що включає впровадження цілеспрямованих змін. Ці зміни мають на меті покращення певних

характеристик підприємства або підвищення ефективності його діяльності. Це пов'язано з тим, що організаційний розвиток є невід'ємною частиною загальної концепції розвитку, яка передбачає якісні, кількісні та структурні трансформації.

Основною метою цього розділу є формування парадигмального базису для управління стійкістю організаційного розвитку підприємства. Це вимагає не лише усвідомлення сутності процесу організаційного розвитку, але й його формалізації, що відповідає сучасним науковим підходам і тлумаченням. Важливо враховувати такі аспекти, як адаптивність до змін зовнішнього середовища, інтеграція інноваційних підходів та використання сучасних методів управління.

У цьому контексті, організаційний розвиток можна розглядати як процес постійного вдосконалення, що включає різні аспекти функціонування підприємства. Це можуть бути інноваційні зміни у виробничих процесах, удосконалення управлінських практик, впровадження нових технологій та розвиток людського капіталу. Важливою складовою цього процесу є також екологічна та соціальна відповідальність, яка стає все більш актуальною у контексті глобальних викликів сталого розвитку.

Актуальним завданням, в контексті сказаного, є розробка комплексної моделі управління організаційним розвитком підприємства, тобто моделі, яка буде враховувати результати формалізації та систематизації наявних тлумачень, а також інтегрувати інноваційні підходи до управління. Ця модель сприятиме підвищенню адаптивності та стійкості підприємства, дозволяючи ефективно реагувати на виклики та використовувати нові можливості для розвитку.

У контексті цитованих визначень відомих науковців, термін "організаційна ланка" вірно розуміється як "певний підрозділ або колегіальний орган підприємства, який має повноваження щодо розпорядження та використання ресурсів". Отже, основою для визначення напрямків організаційного розвитку підприємства служить площина зв'язку між ресурсами, організаційними ланками та доступними практиками діяльності. Цей підхід узгоджується з ресурсним підходом до формулювання стратегії розвитку корпорації.

Поява організаційної можливості свідчить про таке:

- практика діяльності пов'язана з конкретною організаційною ланкою, забезпечено оперативне управління цією діяльністю;
- визначені параметри логістичного обслуговування та виділення ресурсів на реалізацію такої діяльності;
- проведені необхідні процедури валідації та верифікації зазначеної діяльності.

Очевидно, що організаційний розвиток має на меті якісне покращення всіх аспектів функціонування підприємства. Однак, кожна з цих сфер може стати потенційною загрозою для стійкості діяльності підприємства.

Відповідно до цього підходу, увага менеджменту повинна бути зосереджена не лише на стратегічних можливостях, але й на всіх можливостях підприємства, включаючи відділи, стратегічні бізнес-одиниці, субпідрядників тощо. Це стосується здатності виконувати певні дії (практики) на попередньо визначеному рівні сервісу. При цьому, заміна таких практик розглядається з урахуванням стадій життєвого циклу підприємства та створюваної ним цінності. Життєвий цикл

підприємства характеризується виділенням специфічних практик діяльності, притаманних кожній стадії. Таким чином, стійкість організаційного розвитку полягає у забезпеченні узгодженого відбору й заміни аналогічних практик. Ця координація вимагає певної модельної підготовки, деталі якої будуть розглянуті у наступних розділах дисертаційного дослідження.

Отже, перевага використання концепції організаційної спроможності полягає в тому, що вона спрямована на зв'язування активів та можливостей підприємства з конкретними виконавцями, що визначені в межах організаційної структури. З цієї точки зору для опису процесів організаційного розвитку підприємства доречним є використання метамоделі, яка описує організаційні можливості підприємства. Особливістю цієї метамоделі є виділення певних інтерфейсів для зв'язку між суб'єктами, які реалізують та узгоджують реалізацію організаційних можливостей.

Трактування економіко-виробничої системи (ЕВС) у відповідності до представленої схеми розподілу методів реалізації організаційних можливостей між підрозділами підприємства вимагає формування складної системи бізнес-правил (можуть задаватися у вигляді елементів множини {БП}), які регламентують відносини організаційних ланок підприємства та учасників мереж виробничої кооперації. З огляду на таке розуміння екосистеми взаємозв'язків (ЕВС), необхідним елементом процедури організаційного проектування стає розробка інструментарію для формалізації відповідних правил. Це може бути досягнуто шляхом застосування стандартів моделювання або впровадження технологій розробки чек-листів. Наприклад, використання стандартизованої семантики ділового словника та бізнес-правил (Semantics of Business Vocabulary and Business Rules, SBVR) дозволить автоматично інтегрувати бізнес-правила з практиками діяльності учасників ЕВС. За такого підходу під бізнес-правилами ({БП}) пропонується розуміти, по-перше, норми та правила, регламенти та інституціональні умови, які регламентують відносини між організаційними ланками підприємств або між елементами ЕВС, розширеної до рівня мережі виробничої кооперації. По-друге, необхідно зазначити, що бізнес-правила розповсюджуються на взаємодію ЕВС з ключовими клієнтами та стейкхолдерами (як буде доведено далі, такі бізнес-правила будуть регламентувати взаємодію цільової та забезпечуючої систем). При цьому, якщо формування архітектури ЕВС забезпечуватиме організаційне проектування, то за створення бізнес-правил відповідатиме дисципліна інституціонального проектування, яка трактується як «процес цілеспрямованої зміни одного чи декількох компонентів інституту» та у випадку ЕВС зводиться до вироблення правил координації діяльності суб'єктів, що є відповідальними за організаційні можливості підприємства [2].

Узагальнюючи викладене вище пропонується ідентифікувати економіко-виробничу систему підприємства через наповнення елементів множин, які утворюють наступний кортеж:

$$\text{ЕВС} = \langle \text{ОМ}, \text{АР}, \text{БП} \rangle, \quad (3.1)$$

де ЕВС – опис економіко-виробничої системи підприємства;

ОМ – наявні у ЕВС організаційні можливості, які забезпечують створення та виведення на ринок певної споживчої цінності;

АР – архітектурний опис економіко-виробничої системи, що має відповідати одному з стандартів архітектурного моделювання;

БП – набір бізнес-правил як переліку норм, регламентів та інституціональних умов, що регламентують поведінку елементів ЕВС (організаційних ланок у складі підприємства) щодо їх відносин один з одним та щодо взаємодії цільової та забезпечуючої систем (в частині відносин ЕВС з ключовими клієнтами та стейкхолдерами).

Означене формулою (3.1) структурування економіко-виробничої системи підприємства дозволяє чітко визначити параметри реалізації організаційного проектування та врахувати означені вище розбіжності в трактуванні концептів «організаційний розвиток» та «розвиток організації».

Спроможність же фактичного досягнення поставлених під час організаційного проектування результатів в загальному вигляді визначатиме стійкість організаційного розвитку економіко-виробничої системи. Графічне відображення даного положення представлено на рис. 3.4.



Рисунок 4.4 – Логіка використання дисципліни організаційного проектування в реалізації процесів організаційного розвитку економіко-виробничої системи підприємства

Подане на рис. 3.4 розуміння сфер спрямування організаційного розвитку економіко-виробничої системи підприємства надає більше формалізоване представлення поданого на рис. 3.4 структурування та в свою чергу вимагає розширення в частині ідентифікації специфічних властивостей організаційного розвитку та їх співвіднесення з концептом стійкості діяльності.



Особливість поданої на рис. 3.5 схеми полягає у тому, що окремі ознаки наявності процесів розвитку поставлені у відповідність з ознаками стійкості діяльності підприємства. При цьому наведені на рис. 3.5 концентричні кола з одного боку сприяють покращенню візуалізації авторського розуміння стійкості розвитку ЕВС. З іншого боку вони визначають похідні умови для організації управління таким розвитком. Звернемо увагу, що представлені на рис. 3.5 рамкові умови забезпечення стійкості розвитку ВЕВС побудовано навколо властивостей розвитку та властивостей стійкості діяльності підприємства.

В контексті дослідження категорії стійкості по відношенню до ЕВС слід зазначити, що навіть з оглядом на вагомість для системи менеджменту ЕВС підтримки її стійкості, дослідженню стійкості економіко-виробничої системи, у якій виокремлюється підприємство, як самостійний об'єкт підтримки стійкості (холон), організаційні ланки підприємства (холони більш низького рівня ієрархії) та мережа виробничої кооперації до якої входить підприємство (системна холархія), присвячено доволі обмежена кількість робіт [2].

Такий брак досліджень стійкості ЕВС співіснує з доволі докладним висвітленням категорії «стійкість» в економічній літературі. Така ситуація спричиняє необхідність розвитку методології управління стійкістю функціонування та розвитку ЕВС, в основу якого пропонується покласти результати представленого семантичного аналізу досліджуваної категорії «стійкість».

Отже, аналіз тлумачень категорії «стійкість» розглядатимемо в контексті забезпечення стійкості життєдіяльності ЕВС та з метою визначення концептуального підґрунтя досягнення такої стійкості.

При цьому слід враховувати, що більшість з наявних джерел автори співвідносять поняття стійкості й рівноваги. Підтвердженням цьому є, наприклад, наголос у [6] щодо можливості досягнення стійкості через нівелювання будь-яких відхилень від стану рівноваги.

В умовах ЕВС такий підхід втрачає актуальність з оглядом на нелінійну поведінку та можливість представлення ЕВС у вигляді динамічної нерівноважної системи. Більш того, прагнення додержання рівноваги (відповідає так званій статичній чи жорсткій стійкості) при значній кількості флуктуацій здатне спричинити руйнування архітектури ЕВС на відповідному рівні її розгляду (організаційна ланка, підприємство в цілому, мережа виробничої кооперації до якої входить підприємство) [2].

Частина дослідників не підтримує підхід щодо досягнення стійкості через «придушення оббурювань» та робить наголос на динамічності стану нерівноваги. Саме динамічна стійкість (її наявність є основою появи контуру саморегулювання у взаєминах організаційних ланок підприємства або підприємств, що входять до мереж виробничої кооперації, та вимогою підтримки бажаного напрямку розвитку в умовах значного перегляду параметрів середовища функціонування системи) має стати підґрунтям для організації управління стійким організаційним розвитком ЕВС. Саме орієнтація на стійкість другого роду дозволяє сформувати графічне відображення нелінійної динаміки стійкого розвитку ЕВС. Саме в рамках подібного простору, формалізованого поданими на

рис. 3.6 осями, моделюється динаміка руху ЕВС за кривою її життєвого циклу (при цьому за будь якого рівня розгляду системної холархії).

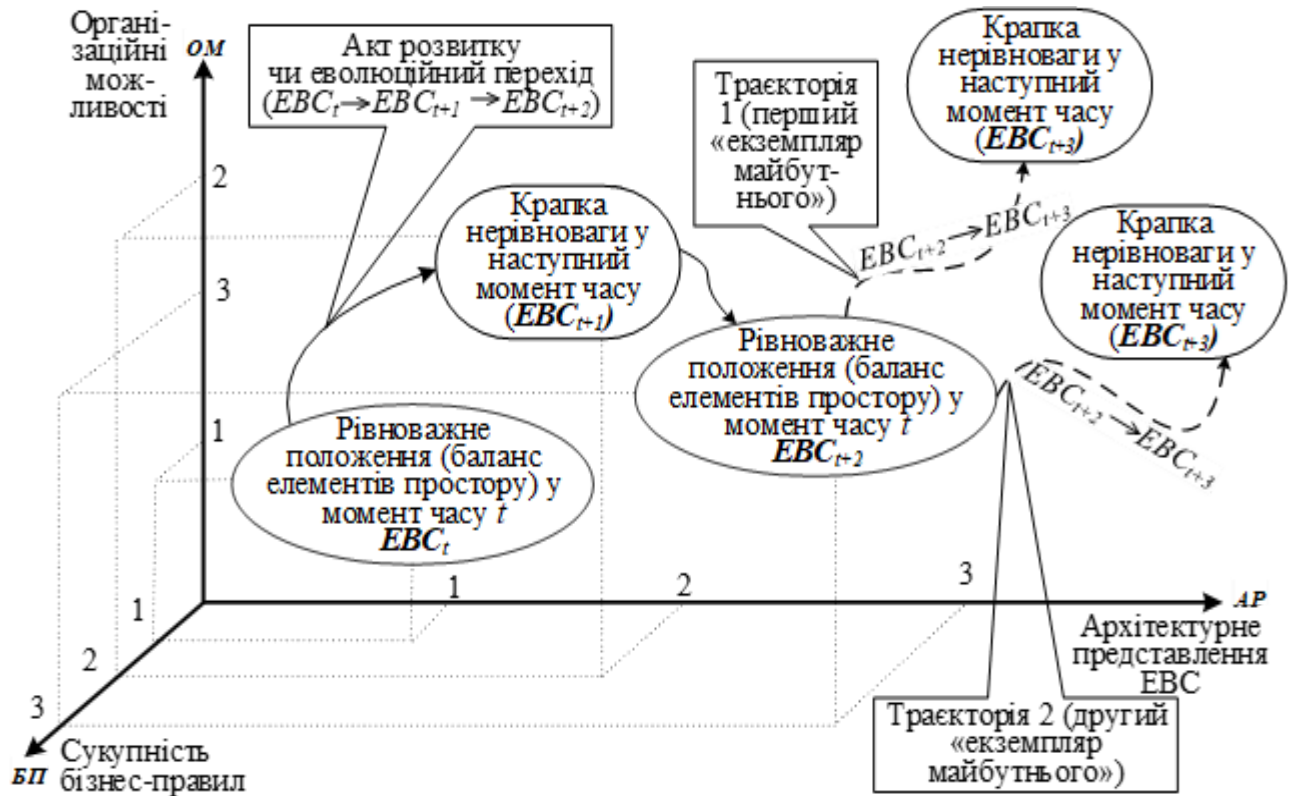


Рисунок 3.6 – Концептуальна модель нелінійної динаміки розвитку економіко-виробничої системи підприємства [7]

При цьому еволюційний рух відбувається в межах стаціонарного стану, які порушуються переходами до нових стаціонарних станів з тимчасовою втратою стійкості. Такий підхід може розглядати функціонування великомасштабну економіко-виробничу систему (ВЕВС) як динамічну стійку нерівновагу. У цьому аспекті досить цікавою є пропозиція авторів щодо тотожності категорій «стійкість» та «керованість» (стійким може бути лише така ЕВС, організаційні можливості якої сформовано та співвіднесено з організаційними ланками свідомим образом, а шлях розвитку визначається результатами розрахунків, а не як наслідок випадкового потоку подій). Показовим тут є співвіднесення нелінійної динаміки руху ЕВС за кривої життєвого циклу з концептуальними положеннями, кожне з яких подано у співставленні з окремими ознаками категорії «стійкість» [2].

Розподіл сукупності організаційних можливостей підприємства на ключові та додаткові в цілому відповідає наведеному на рис. 3.7 підходу щодо їх розподілу у відповідності до стандарту VDML, а також тісно перетинається з теорією стійкості нелінійних систем.



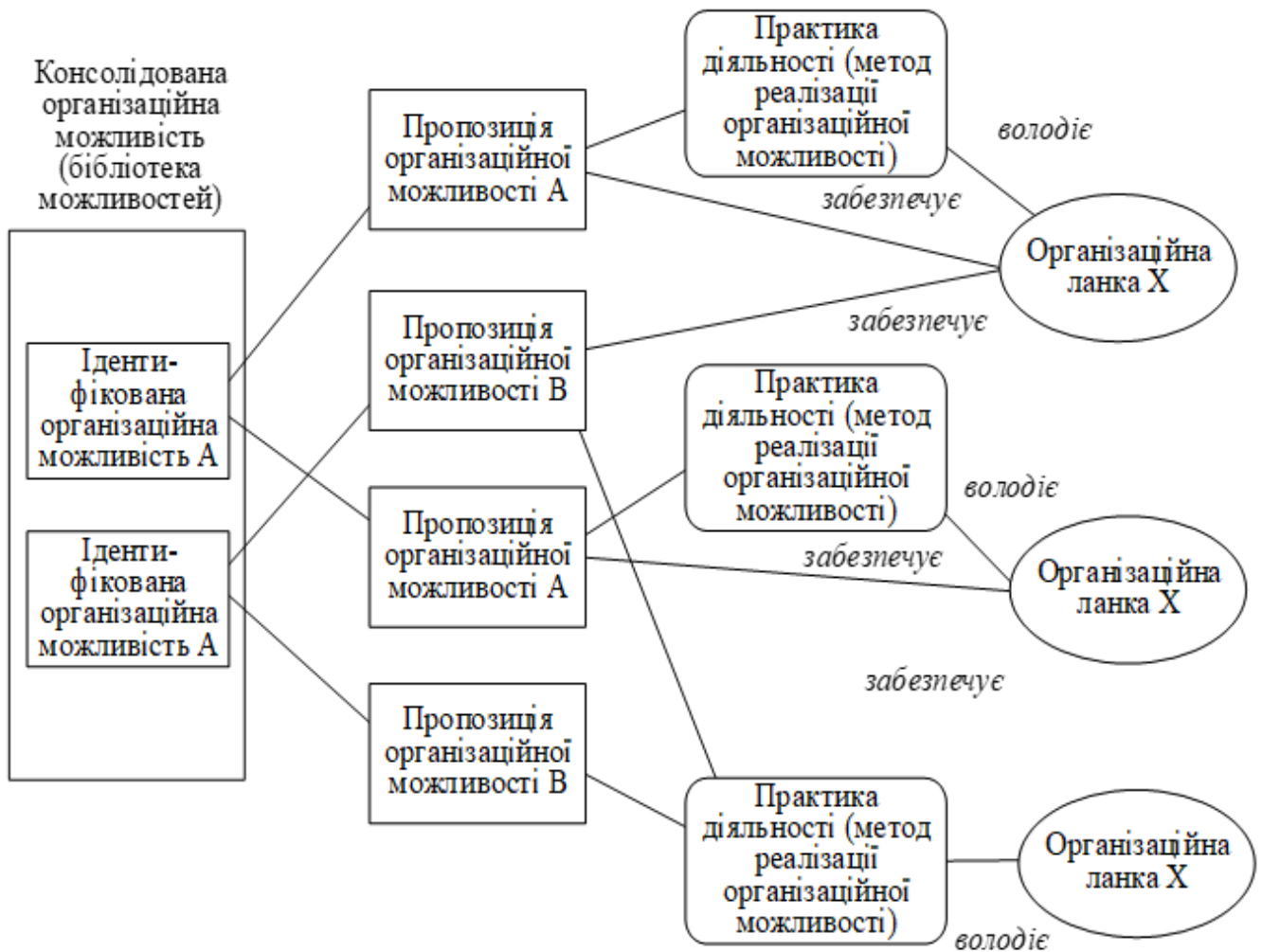


Рисунок 3.7 - Розкриття логіки реалізації організаційних можливостей різними підрозділами підприємства відповідно до моделі надання цінності [8]

За такого підходу в рамках ЕВС стійкість пропонуємо розподіляти на глобальну та локальну усталеність процесів структурних трансформацій в контексті формування компетентнісного та ресурсного забезпечення розвитку ЕВС. Під глобальною стійкістю розумітимемо стійкість функціонування та розвитку ЕВС в цілому (стійкість підприємства чи стійкість функціонування мережі виробничої кооперації до якої входить підприємство). Під локальною стійкістю розумітимемо стійкість складових економіко-виробничої системи (підприємства у складі мережі виробничої кооперації або організаційних ланок у складі підприємства) [2].

Така пропозиція полегшує позиціонування ЕВС в означеному на рисунку просторі. При цьому знов можна наголосити на потребі виділення зон стійкості та зон втрати стійкості, що визначатимуться через введення граничних розмірів відхилень за основними показниками життєдіяльності ЕВС та її складових елементів (флуктуації в рамках отриманих інтервалів не призводитимуть до втрати стійкості ЕВС).

У даному випадку можна говорити про наявність «синергії стійкості», адже стійкість функціонування окремих організаційних ланок підприємства (учасників мережі виробничої кооперації) не завжди забезпечує підтримку стійкості або спричиняє втрату стійкості ЕВС як цілісної економічної системи. Стійкість може виникнути лише у разі компліментарності та взаємній узгодженості сукупності організаційних можливостей, покладених в основу існування ЕВС та в основу виконання нею бажаної сукупності функцій.

Глобальна стійкість може бути представлена й з точки зору теорії катастроф, що досліджує «стрибки» на лінійній траєкторії розвитку. Саме в глобальному масштабі втрачається доречність додержання сталості параметрів життєдіяльності всіх елементів ЕВС (достатнім є підтримка квазістабільності, коли хоча б одна зі складових системи знаходиться у стадії біфуркації, а решта – підтримують стійкість життєдіяльності).

Такий підхід тісно перетинається з такими авторами Г. Козаченко [9] та інші. Вони розглядають стійкість з точки зору її співвіднесення з спроможністю адаптування до зміни умов життєдіяльності. Зрозуміло, що стійкість та адаптивність досить різні категорії, але будь-який з обраних підходів до управління стійкістю ЕВС в решті решт зводиться до перегляду параметрів організаційних можливостей та компонентів бізнес-архітектури за для забезпечення їх відповідності новим вимогам оточення.

За такого тлумачення можна стверджувати, що адаптація параметрів життєдіяльності ЕВС завжди повинна приводити до прогресивного розвитку, що й виступатиме умовою підтримки стійкості ЕВС. Принципова відмінність є лише у використуваних методах, коли адаптування відбувається в рамках еволюційного чи революційного етапу розвитку ЕВС. Відразу слід зазначити, що будь-який з варіантів підтримки стійкості потребує перегляду ресурсного забезпечення процесів функціонування та розвитку ЕВС та її членів. Потреба такого перегляду пояснюється тим, що досягнення стаціонарного становища ЕВС залежить від сформованої в рамках ЕВС об'єднання комбінації ресурсів. Отже актуалізується застосування наступної групи тлумачень стійкості. Її прихильники (С. Жукевич [10] та В. Гросул [11]) у якості умов стійкості розглядають достатність ресурсного забезпечення.

Отже, представлене співвіднесення властивостей категорії «розвиток» та ознак категорії «стійкість» дозволило реалізувати складний процес концептуального переосмислення та теоретико-методологічного оновлення положень існуючої дослідницької парадигми організаційного розвитку підприємства. Відображенням такого переосмислення постав наведений у табл. 3.2 [12] парадигмальний базис управління організаційним розвитком ЕВС.

Як можна побачити з табл. 3.2, вона декларує обов'язкову необхідність перегляду багатьох положень та позицій, пов'язаних із визначенням та упорядкуванням законів і закономірностей трансформацій у сфері організаційного забезпечення господарської активності, в рамках концептуального переходу від традиційної (лінійної) до синергетичної парадигми управління організаційним розвитком підприємства.

Таблиця 3.2 – Характеристика парадигмального базису управління організаційним розвитком підприємства

Характеристика	Традиційна (лінійна) парадигма	Синергетична (нелінійна) парадигма
1	2	3
Філософське підґрунтя	Раціоналізм. Прагматизм. Критичний прагматизм.	Екзистенціалізм.
Теоретичний базис	Системний підхід. Неокласична теорія. Ресурсний підхід. Контрактна теорія фірми	Синергетичний підхід. Еволюційно-інституціональна теорія. Концепція організаційної екології
Концепція	Ієрархічна (лінійна) побудова управлінського процесу	Формування простору конкурентно-коопераційної взаємодії
Принципи	Розподіл праці. Спеціалізація функцій. Єдність цілі та керівництва. Єдність команд та дисципліна.	Емерджентність. Колективна раціональність. Само відтворення та самоорганізація. Дуальність відносин розвитку
Ідеологія	Індивідуалізм	Колективізм
Суб'єкт управління	Власники та персонал підприємства. Зовнішні контрагенти.	Учасники рефлексивного простору дуальної взаємодії
Об'єкт управління	Взаємодія складових організації	Організаційний розвиток
Процедури прийняття рішень	Владне підпорядкування	Корпоративно-демократичні
Вибір суб'єктів	Індивідуальний	Колективний, індивідуальний
Модель раціональності організаційної поведінки	Механістична (раціональна) модель підприємства	Природна (модель «живої» соціальної системи). Соціальна модель підприємства
Пріоритети організаційного розвитку	Орієнтація на економічні цілі	Орієнтація на синтетичні цілі
Предмет структурізації	Чітко структурована сутність переважно з лінійно-функціональними відносинами та нормативними вимогами до елементів	Модель участі сторін, що відбиває субгрупи клієнтів, які взаємно зацікавлені у власній й партнерській вигоді

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Принципи структуризації	Організаційно-структурні, управлінські	Інституціонального регулювання
Методи структуризації	Імперативний, диспозитивний, автономний, функціональний	Функціонально-інституціональний
Вимоги до організаційних структур	Різноманіття відносин	Взаємозалежність сторін
Регламентуючі норми	Прямої дії	Непрямої дії
Організаційна структура	Підпорядкована інтересам власників, заснована на функціональному виділенні ієрархічних рівнів	Розподілена мережа взаємодії
Тип розподілу функцій	Централізація функцій у рамках жорстких зв'язків. Децентралізація функцій в межах змінних зв'язків	Коопераційна соорганізація функцій взаємодії агентів
Інструментарій управління	Специфічний для конкретної предметної області, обмежений обраною моделлю взаємодії	Універсальний інструментарій
Регламентуючі норми	Прямої дії	Непрямої дії
Процедури ухвалення рішень	Авторитарні, обмежений компроміс	Консенсус, компроміс
Методи планування	Генетичний. Програмно-цільовий. Оптимальне планування	Телеологічний. Адаптивне планування
Типи орієнтації планової діяльності	Реактивна. Інактивна.	Преактивна. Інтерактивна
Тип системи планування	Детермінована	Стохастична
Розподіл функцій	Централізація функцій у рамках жорстких зв'язків. Децентралізація функцій в межах змінних зв'язків	Соорганізація функцій взаємодії агентів
Контроль	Ринковий, адміністративно-управлінський	Корпоративний

Кінець таблиці 3.2

1	2	3
Архітектура організаційних зв'язків	Ієрархія	Мережа (павутиння)
Тип внутрішньо-організаційної взаємодії	Номінальна. Послідовна. Обопільна.	Активний діалог в межах клієнтальних відносин
Тип внутрішньо-організаційної взаємодії	Номінальна. Послідовна. Обопільна.	Активний діалог в межах клієнтальних відносин
Масштаб потреб у внутрішньоорганізаційній координації	Великий (ієрархічне координування)	Помірний (самоорганізація)
Процедури внутрішньо-організаційної координації	Стандартна координація. Взаємне регулювання. Планування.	Пошук компромісів. Еквіфінальне перетворення обставин у досягнення цілі
Функції організаційних комунікацій	Вироблення формалізованих організаційних регламентів	Емерджентне досягнення бажаної структури
Тип відносин із зовнішнім середовищем	Пряма взаємодія	Взаємопроникнення. Дуальна взаємодія.
Соціокультурне підґрунтя	Організаційна культура	Базова корпоративна угода, корпоративна культура
Система мотивації	Егоїстичні мотиви	Підтримка поведінки
Життєвий цикл	Послідовність чергування стадій	Функціональне представлення

### 3.3 Глобальні цілі стійкого розвитку, цілі сталого розвитку та Україна

Сучасні умови економічного розвитку більшості країн визначаються глобалізацією та динамічністю зовнішнього середовища. Незважаючи на велику кількість та доступність інформації, міжнародних комунікацій та активний розвиток інформаційних технологій, процес прогнозування майбутнього стану економічної системи стає все складнішим внаслідок значної кількості факторів, які можуть впливати на її поведінку (наприклад, постійно зростає вплив таких явищ, як фінансово-економічні кризи, що призводять до банкрутства та погіршення глобальної соціально-економічної ситуації в цілому). Причинами чого є загальносвітові тенденції розвитку, найвагомішими з яких на сьогодні є як прогресуюча глобалізація, так і специфіка розвитку економіки кожної окремої країни. Прискорення технологічного розвитку, активізація ролі людських ресурсів та зміна інших елементів сучасного виробництва є взаємопов'язаними питаннями

збалансованості та динамічного розвитку. Тому кожне підприємство повинно адаптуватися до цих змін, удосконалюючи свої виробничі програми, логістичну інфраструктуру комерційну, збутову політику, формуючи відповідні стратегії на перспективу тощо [13].

Вказаний план дій передбачає продовження роботи, яка почалася під час виконання цілей розвитку, визначених у Декларації тисячоліття, що завершилася у 2015 році [13].

Робота над досягненням Цілей розвитку тисячоліття (ЦРТ) країнами-членами ООН була завершена у 2015 році. Прогрес у досягненні восьми Цілей розвитку тисячоліття оцінювався за допомогою 21 завдання і 60 офіційних показників [13].

Підбиваючи підсумки роботи з виконання Цілей розвитку тисячоліття (ЦРТ), Генеральний секретар Організації Об'єднаних Націй Пан Гі Мун відзначив, що ЦРТ сприяли зменшенню екстремальної бідності для понад мільярда людей, запровадженню активних заходів у боротьбі з голодом, забезпеченню доступу до освіти для більшої кількості дівчаток, а також збереженню навколишнього середовища. Ці ЦРТ дозволили налагодити нові стратегічні партнерства, змінити громадську думку та продемонструвати значення встановлення широкомасштабних цілей. Важливо відзначити, що ЦРТ, які ставили людей та їхні потреби на передній план, вплинули на процеси прийняття рішень як у розвинених, так і у розвиваючихся країнах. Практичний досвід та зібрані дані з виконання ЦРТ свідчать про те, що ми маємо відповідні знання та досвід для досягнення поставлених цілей. Проте подальший прогрес потребуватиме нестримної політичної волі і спільних довгострокових заходів. Необхідно вирішувати корінні причини та належним чином інтегрувати економічні, соціальні та екологічні аспекти сталого розвитку. Новий порядок денний для розвитку після 2015 року, включаючи комплекс Цілей сталого розвитку, має на меті відобразити отримані уроки, збільшувати наші досягнення та спільно спрямовувати всі країни на створення сприятливішого, стійкого та справедливого світу.

У вересні 2015 року, під час 70-ї сесії Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй у Нью-Йорку, відбувся Саміт зі сталого розвитку. Результатом цього саміту став основний документ під назвою "Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року", в якому були визначені 17 Цілей Сталого Розвитку та 169 конкретних завдань [14].

Цей план дій охоплює період 15 років, розрахований до 2030 року.



У 2019 році Президент України своїм указом підтримав досягнення Цілей сталого розвитку та результати їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України, викладених у Національній доповіді "Цілі сталого розвитку: Україна" [14]. У грудні 2020 року Кабінет Міністрів України вніс зміни до Регламенту, які встановлюють, що необхідність досягнення Цілей сталого розвитку враховується у процесі формування та реалізації державної політики України [14]. Таким чином, на державному рівні Цілі сталого розвитку були закріплені як орієнтири для розроблення програмних та прогнозних документів [14].

Виходячи з накопиченого досвіду, отриманого під час формування Декларації тисячоліття, огляд і реалізація цілей сталого розвитку повинні здійснюватися за допомогою комплексного набору глобальних показників. Цей набір буде доповнено відповідними індикаторами на регіональному та національному рівнях, розробленими країнами-членами ООН. Передбачається, що ця система буде не тільки простою у використанні, але й надійною, охоплюючи всі цілі та завдання в сфері сталого розвитку, включаючи методи їх досягнення. Вона забезпечить збереження політичної збалансованості, комплексного характеру та цілеспрямованості, закладених у ці цілі та завдання.

Коли Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу досягнення Цілей сталого розвитку, було започатковано інклюзивний процес реалізації цих цілей на національному рівні. Кожна глобальна ціль була адаптована з урахуванням специфіки національного розвитку, що призвело до створення національної системи, яка складається з 86 завдань. Ці завдання, індикатори для моніторингу їх виконання та цільові орієнтири для досягнення до 2030 року, були відображені в Національній доповіді "Цілі сталого розвитку: Україна" [15]. Ця система фактично є основою для подальшого комплексного моніторингу прогресу країни [14].

У 2019 році Кабінет Міністрів України у своєму розпорядженні [16] затвердив перелік індикаторів, на основі яких здійснюється збір даних для моніторингу реалізації Цілей сталого розвитку, оприлюднення цих даних та координацію робіт з розробки метаданих за індикаторами. Це започаткувало процес вимірювання суспільного прогресу в цілому та вдосконалення системи національної статистики [17].

У липні 2020 року, на Політичному форумі високого рівня зі сталого розвитку під егідою Економічної і соціальної ради ООН, Україна представила світовій спільноті перший Добровільний національний огляд стану досягнення Цілей сталого розвитку. У 2021 році було запроваджено постійний моніторинг індикаторів досягнення Цілей сталого розвитку [18].

Цілі сталого розвитку (ЦСР) є універсальним закликком до дій, спрямованим на подолання бідності, захист планети та покращення життя і перспектив кожної людини в усьому світі.<sup>17</sup> Цілей були прийняті всіма державами-членами ООН у 2015 році в рамках порядку денного сталого розвитку 2030 [13, 18].



**Ціль 1. Подолання бідності.** «Подолання бідності у всіх формах і всюди». Проблема боротьби з бідністю в усіх її проявах залишається однією з головних викликів, що стоїть перед світовим співтовариством.

Хоча протягом періоду з 1990 по 2015 рік чисельність осіб, які перебувають у найбільш важкому становищі, зменшилася майже удвічі — з 1,9 мільярда до 836 мільйонів, все ж багато людей продовжують боротися за задоволення своїх основних потреб.

Понад 800 мільйонів людей по всьому світу продовжують жити за межами вище вказаного рівня доходу, що становить менше ніж 1,25 долара на день. Багато з них не мають достатнього доступу до харчів, чистої питної води та засобів санітарії. Швидке економічне зростання, зокрема в Китаї та Індії, дозволило вийти з бідності мільйонам людей, проте цей прогрес є нерівномірним. Жінки

залишаються більш схильними до бідності у порівнянні з чоловіками через нерівний доступ до оплачуваної роботи, освіти та власності. У інших регіонах прогрес також є недостатнім, зокрема у Південній Азії та Африці на південь від Сахари, де проживає 80% бідних. Нові загрози, такі як зміни клімату, конфлікти та недостатня продовольча безпека, вимагають подальших заходів для боротьби з бідністю. Цілі сталого розвитку на 2030 рік мають амбітну мету покінчити з бідністю в усіх її проявах. Це передбачає увагу до найвразливіших груп населення, розширення доступу до основних ресурсів та послуг, а також підтримку постраждалих від конфліктів і катастроф, спричинених змінами клімату.

Стратегія подолання бідності, ухвалена урядом України у 2016 році, визначила конкретні механізми та завдання для запобігання бідності в країні та розв'язання цієї проблеми до 2020 року. Цей документ був розроблений з метою виконання Цілей сталого розвитку, прийнятих на Саміті ООН у 2015 році, а також відповідно до Європейської соціальної хартії. Мета стратегії полягала в етапному зменшенні масштабів бідності, соціального відчуження та впровадженні нових механізмів для її запобігання [13].

Стратегія була розроблена з метою виконання Плану заходів з імплементації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом на період з 2014 по 2017 роки. Для підготовки цього документу були залучені експерти таких міжнародних організацій, як ПРООН, ЮНІСЕФ та МОП.

Серед ключових напрямів стратегії зменшення рівня бідності є наступні.

1 Підтримка зростання доходів населення через збільшення заробітної плати та надання виплат у рамках системи державного соціального страхування.

2 Забезпечення доступності послуг соціальної сфери для всього населення, незалежно від їх місця проживання.

3 Мінімізація ризиків соціального відчуження сільського населення шляхом впровадження спеціальних програм та заходів.

4 Запобігання виникненню осередків хронічної бідності та соціального відчуження серед внутрішньо переміщених осіб шляхом соціальної підтримки та інтеграційних програм.

Бідність в Україні визначається як стан, коли люди живуть за межами достатніх умов проживання, не мають можливості забезпечити собі та своїм сім'ям необхідність, такі як продовження роду, освітні та медичні послуги. За методологією ООН, бідними вважаються понад 60% населення України. Згідно зі звітом МВФ, Україна визнається найбіднішою країною в Європі як за валовим продуктом на душу населення, так і за рівнем заробітної плати; серед працюючих кожен п'ятий вважається бідним.



**Ціль 2. Подолання голоду, розвиток сільського господарства.** Ця мета передбачає не лише зменшення голоду, а й забезпечення продовольчої безпеки, поліпшення харчування та сприяння сталому розвитку сільського господарства.

Наприкінці останніх двох десятиліть швидкий економічний прогрес і підвищення продуктивності в цьому секторі призвели до значного зменшення кількості людей, які страждають від недоїдання — практично вдвічі. Багато країн, які раніше регулярно стикалися з проблемою голоду, зараз можуть задовольняти



потреби найбільш вразливих груп населення у продовольстві. Країни в Центральній і Східній Азії, Латинській Америці та на Карибському басейні досягли значних успіхів у боротьбі з крайнім голодом.

Всі ці досягнення відповідають глобальним цілям, встановленим у рамках Цілей розвитку тисячоліття. Проте, у багатьох країнах крайній голод і недоїдання продовжують залишатися серйозними перешкодами на шляху досягнення прогресу. На 2014 рік оцінюється, що 795 мільйонів людей по всьому світу страждають від хронічного недоїдання, часто це є наслідком екологічних проблем, таких як посухи та втрата біорізноманіття. Понад 90 мільйонів дітей віком до п'яти років мають надто низьку вагу. В Африці кожен четвертий чоловік стикається з проблемою голоду.

Ціль з усунення всіх форм голоду та недоїдання до 2030 року та забезпечення доступу, особливо для дітей, до необхідних харчових продуктів протягом усього року, є ключовою. Це передбачає підтримку сталого сільського господарства, включаючи допомогу дрібним фермерам та забезпечення рівних можливостей у доступі до землі, технологій та ринків. Для досягнення цієї мети також потрібна міжнародна співпраця для приваблення інвестицій у інфраструктуру та технології, що сприятимуть підвищенню продуктивності сільського господарства. З виконанням цієї та інших цілей, визначених у плані, ми зможемо подолати проблему голоду до 2030 року [13].



**Ціль 3. Міцне здоров'я і благополуччя.** Спрямована на забезпечення міцного здоров'я та благополуччя, включаючи «здоровий спосіб життя та добробут людей усіх вікових груп» [13].

За останні роки було досягнуто значних успіхів у зменшенні дитячої смертності, поліпшенні материнського здоров'я та боротьбі з ВІЛ/СНІДом, малярією та іншими захворюваннями. З 1990 року спостерігається понад 50% зниження випадків передчасної смертності серед дітей по всьому світу, а показник материнської смертності скоротився на 45%. З 2000 по 2013 рік кількість нових інфікувань ВІЛ/СНІДом зменшилася на 30%, що сприяло врятуванню понад 6,2 мільйона життів від малярії.

Однак, попри значні досягнення, щороку понад 6 мільйонів дітей помирають до досягнення п'ятирічного віку, а кожен день від запобіжних хвороб, таких як кір і туберкульоз, вмирає 16 000 дітей. Щодня сотні жінок помирають через ускладнення під час вагітності або пологів. У багатьох сільських районах лише 56% пологів проводяться кваліфікованими медичними працівниками. У країнах Африки на південь від Сахари, особливо в регіонах, постраждалих від епідемії ВІЛ, СНІД залишається основною причиною смертності серед підлітків.

Цілі сталого розвитку висунули амбітні завдання щодо подолання смертельних епідемій ВІЛ/СНІДу, туберкульозу, малярії та інших інфекційних захворювань до 2030 року. Це передбачає впровадження профілактичних заходів, лікування, імунізаційні кампанії та програми з охорони сексуального та репродуктивного здоров'я. Одним із головних завдань є забезпечення загального доступу до якісних медичних послуг і доступних лікарських засобів і вакцин.

Підтримка наукових досліджень і розробок вакцин відіграє невід'ємну роль у досягненні цієї мети. Це передбачає активну роботу з розробки нових препаратів і методів профілактики та лікування захворювань.



**Ціль 4. Якісна освіта.** «Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх» [13]. З початку 2000-х років досягнуто значного прогресу в забезпеченні доступу до загальної початкової освіти. У розвиваючихся регіонах у 2015 році охоплення шкільною освітою досягло 91%, а кількість непроходять дітей школу в усьому світі майже вдвічі зменшилася. Рівень грамотності також стрімко зростає, при цьому значно більше дівчат відвідують школу, ніж коли-небудь раніше. Ці досягнення є значними.

Ціль якісної освіти спрямована на те, щоб кожна людина мала доступ до освіти, незалежно від соціально-економічного статусу, статі, географічного розташування чи інших факторів, що можуть впливати на можливість навчання. Важливо підкреслити, що якісна освіта є основою для стійкого розвитку, оскільки вона сприяє зростанню економіки, зниженню рівня бідності та забезпеченню рівних можливостей для всіх громадян.

З початку 2000-х років світова спільнота доклала значних зусиль для забезпечення загальної початкової освіти, що виразилося у збільшенні кількості дітей, які мають можливість відвідувати школу. Завдяки спільним зусиллям урядів, міжнародних організацій та неурядових організацій було розроблено та впроваджено численні програми, спрямовані на підвищення доступності та якості освіти.

Однак, незважаючи на досягнутий прогрес, існують ще численні виклики, які потрібно подолати. Серед них - нерівний доступ до освіти в різних регіонах, недостатнє фінансування освітніх програм, а також якість навчання, яка не завжди відповідає сучасним вимогам. Подальший розвиток цієї сфери вимагає комплексного підходу, що включає інноваційні методики навчання, використання новітніх технологій, а також забезпечення професійного розвитку вчителів.

Стійка ціль 4 в Україні включає наступні завдання.

1 Забезпечення доступу до якісної шкільної освіти для всіх дітей та підлітків, незалежно від їхнього соціального чи економічного статусу.

2 Забезпечення доступу до якісного дошкільного розвитку для всіх дітей, що є основою для їх подальшого успішного навчання та розвитку.

3 Забезпечення доступу до професійної освіти для всіх, зокрема через розширення програм професійної підготовки та навчання дорослих.

4 Підвищення якості вищої освіти та забезпечення її інтеграції з науковими дослідженнями, а також сприяння створенню міст освіти і науки в країні, що стане центрами інновацій та наукового прогресу.

5 Збільшення поширення серед населення знань і навичок, необхідних для отримання гідної роботи та розвитку підприємницької діяльності, що сприятиме економічному зростанню та підвищенню якості життя.

6 Усунення гендерної нерівності серед шкільних учителів, забезпечення рівних можливостей для чоловіків та жінок у педагогічній діяльності.

7 Створення сучасних умов навчання у школах, включаючи інклюзивну освіту, на основі інноваційних підходів, що сприятиме рівному доступу до знань для всіх учнів.

Ці завдання є критично важливими для досягнення сталого розвитку в Україні та забезпечення високоякісної освіти для кожного громадянина, сприяючи розвитку людського потенціалу та економічного прогресу країни [13].



**Ціль 5. Гендерна рівність.** Зорієнтована на досягнення «гендерної рівності та розширення прав і можливостей для всіх жінок та дівчаток» [13].

Усунення всіх форм дискримінації є не лише основним правом людини, але й важливим чинником, що сприяє прискоренню сталого розвитку. Дослідження свідчать, що розширення прав та можливостей для жінок і дівчаток має значний позитивний вплив на всі аспекти суспільного життя, сприяючи економічному зростанню та загальному розвитку.

З початку 2000-х років гендерна рівність стала ключовим пріоритетом для програм ПРООН та інших партнерських організацій у системі ООН, а також на міжнародному рівні. За цей час було досягнуто значного прогресу. Більше дівчаток зараз відвідують школу, ніж 15 років тому, і більшість регіонів досягли гендерного паритету в початковій освіті. Сьогодні жінки складають 41% оплачуваних працівників поза межами сільського господарства, що є значним зростанням порівняно з 35% у 1990 році.

Цілі сталого розвитку продовжують робити кроки вперед з метою забезпечення припинення дискримінації проти жінок і дівчат у всьому світі. Проте, в деяких регіонах все ще спостерігається значна нерівність на ринку праці, що ускладнює доступ жінок до робочих місць. Це свідчить про необхідність подальших зусиль для досягнення повної гендерної рівності, включаючи політичні, економічні та соціальні заходи, які забезпечать рівні можливості для всіх жінок і дівчаток.

Ціль 5 акцентує увагу на важливості системних змін, спрямованих на забезпечення рівного доступу до ресурсів, можливостей та прав. Це включає боротьбу з гендерними стереотипами, покращення доступу до освіти та охорони здоров'я, а також створення умов для економічної незалежності жінок. Досягнення гендерної рівності є критично важливим для побудови справедливого та процвітаючого суспільства, в якому кожна людина має можливість реалізувати свій потенціал [13].

Проблеми, такі як сексуальне насильство та експлуатація, нерівномірний розподіл неоплачуваної праці з догляду за дітьми та домашніми обов'язками, а також дискримінація на державній службі, залишаються серйозними перешкодами на шляху до досягнення повної гендерної рівності.

Забезпечення рівних прав жінок на економічні ресурси, включаючи право на землю та власність, є критично важливим для досягнення гендерної рівності. Це сприяє економічній незалежності жінок і надає їм можливість більш ефективно брати участь у соціально-економічному житті.

Крім того, важливо забезпечити загальний доступ до охорони сексуального та репродуктивного здоров'я. Це включає доступ до необхідних медичних послуг, інформації та освіти, що дозволяє жінкам контролювати своє репродуктивне життя і приймати поінформовані рішення щодо свого здоров'я.

Забезпечення рівноправності у цих сферах є необхідною умовою для створення справедливого суспільства, де жінки та дівчатка мають рівні можливості для реалізації свого потенціалу. Досягнення цих цілей вимагає комплексного підходу, що включає зміни в законодавстві, впровадження освітніх програм та підвищення обізнаності суспільства про важливість гендерної рівності. Тільки через системні зміни, що охоплюють всі рівні суспільства, можна подолати існуючі бар'єри та забезпечити рівні можливості для всіх громадян незалежно від їх статі.



**Ціль 6. Чиста вода та належні санітарні умови.** «Забезпечення наявності та сталого управління водними ресурсами та санітарією» [13].

Дефіцит води стає проблемою для понад 40% населення світу, і прогнозується, що збільшення глобальної температури, спричинене кліматичними змінами, ще погіршить цю ситуацію. Незважаючи на те, що з 1990 року більше ніж 2,1 мільярда осіб здобули доступ до покращених систем очищення води, вичерпання ресурсів чистої питної води залишається серйозною проблемою, яка впливає на всі континенти. Наприкінці 2011 року 41 країна стикалася з дефіцитом водних ресурсів, що підкреслює загрозу, яку ця проблема становить для глобального співтовариства. 10 з цих країн фактично вичерпали свої запаси відновлюваних ресурсів прісної води, тепер покладаючись на альтернативні джерела. Збільшення посух і опустелювання подальшим чином погіршують ці тенденції. Прогнозується, що до 2050 року проблема постійного дефіциту води буде мати вплив на щонайменше кожного четвертого жителя планети. Для забезпечення всіх людей безпечною та доступною питною водою до 2030 року потрібні значні інвестиції у відповідну інфраструктуру, будівництво санітарно-технічних споруд, а також підтримка гігієнічних стандартів на всіх рівнях. Важливо активно займатися охороною та відновленням водних екосистем, таких як ліси, гори, болота та річки, щоб пом'якшити дефіцит води. Крім того, міжнародне співробітництво в цій сфері є необхідним для ефективного використання водних ресурсів та впровадження технологій обробки води в країнах, які перебувають у процесі розвитку.



**Ціль 7. Доступна та чиста енергія.** «Забезпечення доступу всіх людей до прийнятних за ціною, надійних, сталих і сучасних джерел енергії» [13].

За час з 1990 по 2010 рік чисельність осіб, які користуються електроенергією, зростає на 1,7 мільярдів. З ростом населення світу підвищується і потреба у доступній енергії. Глобальна економіка, що ґрунтується на викопних паливах, спричиняє значні зміни в кліматичній системі через збільшення парникових газів, які викидаються в атмосферу, що впливає на всі континенти.

Напружені зусилля у розвитку екологічно чистої енергетики призвели до того, що на початку 2011 року понад 20% світової енергії було вироблено з відновлюваних джерел. Проте до цього часу кожен п'ятий чоловік на планеті не має доступу до електроенергії, і з урахуванням зростання попиту необхідно значно збільшити виробництво енергії з відновлюваних джерел по всьому світу [13].

Для досягнення загального доступу до доступної електроенергії до 2030 року необхідно здійснити низку стратегічних кроків. По-перше, слід активно

інвестувати в екологічно чисті джерела енергії, такі як сонячна, вітрова та геотермальна енергія. Це не лише забезпечить сталий розвиток, але й зменшить залежність від традиційних викопних палив. По-друге, важливо впроваджувати економічно ефективні стандарти для широкого спектру технологій, що дозволить знизити споживання електроенергії у будівлях та промисловості. Наприклад, такі стандарти можуть зменшити глобальне споживання електроенергії на 14%, що еквівалентно зменшенню потреби у приблизно 1300 електростанціях середньої потужності.

Крім того, слід зосередитись на розширенні інфраструктури та технологічній модернізації у країнах, що розвиваються. Це включає розвиток розподільних мереж, впровадження передових технологій зберігання енергії та підвищення ефективності існуючих систем енергопостачання.

Також необхідно забезпечити доступ до фінансових ресурсів для впровадження екологічно чистих енергетичних проєктів, особливо у віддалених та сільських районах. Це може включати створення міжнародних фондів підтримки та залучення приватних інвестицій.

І нарешті, важливо сприяти міжнародному співробітництву для обміну знаннями та передовими практиками у сфері відновлюваної енергетики. Це дозволить країнам швидше впроваджувати новітні технології та ефективніше досягати поставлених цілей. [13].



**Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання.** «Забезпечення постійного, всеохоплюючого та сталого економічного розвитку, повної та продуктивної зайнятості та гідної праці для всіх» [13]. За останні 25 років відбулося значне зменшення кількості працівників, які живуть у крайній бідності, попри тривалий вплив економічної кризи 2008 року та глобального економічного спаду. У країнах, що розвиваються, на сьогодні близько 34% зайнятого населення належать до середнього класу, що майже утричі більше порівняно з періодом з 1991 по 2015 рік.

Проте, водночас, зі зростанням світової економіки після кризи спостерігається уповільнення темпів розвитку, посилення нерівностей і дефіцит робочих місць на фоні зростання трудових ресурсів. Згідно з даними Міжнародної організації праці, у 2015 році рівень безробіття перевищував 204 мільйони осіб [13].

Цілі сталого розвитку спрямовані на стимулювання стабільного економічного зростання, підвищення ефективності виробництва та впровадження інноваційних технологій. Необхідно заохочувати підприємництво та створення нових робочих місць, а також ефективно боротися з примусовою працею, рабством і торгівлею людьми. Відповідно до цих завдань, головною метою є досягнення повної та продуктивної зайнятості і гідної праці для всіх чоловіків і жінок до 2030 року [13].



**Ціль 9. Промисловість, інновації та інфраструктура.** «Формування стійкої інфраструктури, підтримка всебічної та сталої індустріалізації й інновацій» [13]. Основними драйверами економічного зростання і розвитку є інвестиції в інфраструктуру та інноваційні технології. Оскільки більшість населення планети проживає у містах, ключового значення набувають

громадський транспорт і використання відновлюваних джерел енергії. Розвиток нових промислових секторів, інформаційних і комунікаційних технологій стає особливо важливим.

Технологічний прогрес має критичне значення для пошуку оптимальних рішень економічних та екологічних проблем, включаючи створення нових робочих місць і підвищення енергоефективності. Розвиток енергоефективних промислових секторів, а також інвестиції в наукові дослідження та інновації є ключовими факторами для досягнення сталого розвитку.

Більше 4 мільярдів людей досі не мають доступу до Інтернету, причому 90% з них проживають у країнах, що розвиваються. Подолання цього цифрового розриву є вирішальним для забезпечення рівного доступу до інформації та знань, а також для стимулювання інновацій і підприємництва [13].



**Ціль 10. Скорочення нерівності.** «Зменшення нерівності всередині країн і між ними» [13]. Нерівність у розподілі доходів залишається суттєвою проблемою, коли 10% найбагатших людей отримують близько 40% світового доходу, тоді як найбідніші 10% мають лише від 2% до 7% загального доходу. У країнах, що розвиваються, нерівність зросла на 11%, враховуючи зростання населення.

Це зростання нерівності вимагає впровадження обґрунтованої політики, спрямованої на розширення прав та можливостей для найменш забезпечених верств населення. Необхідно також сприяти економічній інтеграції всіх груп, незалежно від статі, раси чи етнічної приналежності.

Нерівність у доходах є глобальною проблемою, яка потребує міжнародних рішень. Для її подолання необхідно вдосконалювати механізми регулювання та моніторингу фінансових ринків і установ, сприяти допомозі, спрямованій на розвиток, та залучати прямі іноземні інвестиції у найбільш нужденні регіони. Важливим фактором у зменшенні зростаючого розриву є підтримка безпечної міграції та мобільності людей.

Створення політики, спрямованої на зменшення нерівності, включає надання рівного доступу до ресурсів і послуг, таких як освіта та охорона здоров'я, а також забезпечення соціального захисту. Важливо забезпечити, щоб економічні можливості були доступні для всіх, включаючи маргіналізовані та вразливі групи населення.



**Ціль 11. Сталий розвиток міст і громад.** «Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів» [13]. Понад половина світового населення живе у міських областях. До 2050 року ця кількість збільшиться до 6,5 мільярдів людей, що становитиме дві третини всього населення. Досягнення сталого розвитку неможливе без значних змін у способі будівництва та управління міськими районами.

Швидкий розвиток міст у країнах, що розвиваються, разом із зростанням міграції з сільських районів до міста, призвів до розквіту мегаполісів. У 1990 році було 10 мегаполісів з населенням 10 мільйонів чи більше. У 2014 році їх кількість зросла до 28, з загальною кількістю населення 453 мільйони.

Забезпечення безпеки і сталого розвитку міст вимагає комплексного підходу до розвитку міських районів, особливо тих, де зосереджена крайня бідність. Це означає створення доступного житла, модернізацію інфраструктури, інвестиції у громадський транспорт та створення зелених просторів. Національним і місцевим органам влади потрібно активно співпрацювати для удосконалення міського планування і управління, щоб забезпечити інклюзивність і рівноправну участь всіх мешканців міста у процесі розвитку. Це допоможе покращити якість життя і забезпечити рівний доступ до можливостей для всіх людей, незалежно від їхнього соціального статусу або місця проживання [13].



**Ціль 12. Відповідальне споживання та виробництво.** «Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва» [13]. Необхідно негайно зменшити негативний вплив на екологію, який супроводжує економічне зростання та сталий розвиток. Це можна зробити шляхом впровадження змін у виробництві та споживанні товарів і ресурсів. Наприклад, сільське господарство, яке є одним із найбільших споживачів води в світі, використовує майже 70% усіх запасів прісної води, доступної для використання людьми, переважно на поливних потребах.

Ефективне управління спільними природними ресурсами та утилізація токсичних відходів є ключовими показниками для досягнення сталого розвитку. Сприяння утилізації відходів і зменшення їхніх обсягів для підприємств і споживачів, а також підтримка країн у впровадженні більш раціональних моделей споживання до 2030 року є критично важливими. Значна частина населення по всьому світу все ще має недостатньо ресурсів для задоволення навіть базових потреб. Скорочення обсягів харчових відходів на душу населення та на рівні роздрібною торгівлі та споживання є важливим для створення ефективніших виробничих процесів та ланцюгів постачання, що сприятиме досягненню продовольчої безпеки та переходу до більш ресурсозбережливої економіки [13].



**Ціль 13. Пом'якшення наслідків зміни клімату.** «Вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками» [13]. Усі країни світу відчувають серйозні наслідки зміни клімату. Викиди парникових газів продовжують зростати і на сьогодні перевищують рівень 1990 року більш ніж на 50%. Навіть країни Східної Європи та Центральної Азії, які не є основними джерелами парникових газів, стикаються з непропорційними наслідками змін клімату.

Повені на Західних Балканах спричинили значні руйнування будинків і змусили тисячі людей покинути свої домівки. Зменшення льодовиків і водних ресурсів у Центральній Азії може мати серйозні наслідки для зрошення сільськогосподарських угідь і виробництва гідроенергії. Молдова та південна Україна страждають від сильних посух, що призводять до значних збитків в сільському господарстві. Однак усі регіональні мешканці об'єднують зусилля для зменшення викидів парникових газів, рятування життів та підтримки громад. Наприклад, столиця Хорватії прийняла зобов'язання досягти нульового рівня викидів вуглецю до 2050 року. У свою чергу, Грузія впроваджує складні системи раннього попередження та ефективні методи захисту від повеней. [13].



**Ціль 14. Збереження морських ресурсів.** «Збереження та стале використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку» [13]. Світові океани — це основа глобальних систем, які визначають температуру, хімічний склад, течії та живі організми, що забезпечують придатність Землі для проживання людства. Управління цим важливим ресурсом має величезне значення для людства загалом і в боротьбі з наслідками кліматичних змін.

Морське і прибережне біорізноманіття забезпечує засоби до існування для понад трьох мільярдів людей. Наразі 30% світових рибних запасів вже виловлено, що перевищує рівень стабільних виловів. Океани поглинають близько 30% вуглекислого газу, виробленого людською діяльністю, що призвело до збільшення закислення океану на 26% з початку промислової революції. Забруднення морського середовища також стає дедалі серйознішою проблемою: на кожному квадратному кілометрі океану в середньому можна знайти близько 13 000 одиниць пластикового сміття.

Цілі сталого розвитку спрямовані на раціональне використання і захист морських та прибережних екосистем від забруднення, а також на вирішення проблеми закислення океану. Це включає впровадження ефективних методів управління рибними ресурсами, зменшення рівня забруднення морського середовища, боротьбу з пластиковими відходами та підтримку наукових досліджень для кращого розуміння впливу зміни клімату на морські екосистеми.

Охорона морських ресурсів також передбачає розвиток політики, спрямованої на відновлення рибних запасів і екосистем, зокрема шляхом створення морських заповідників та зон, де вилов риби обмежений або заборонений. Сталий розвиток морських ресурсів є ключовим для підтримки біорізноманіття, стабільності клімату та забезпечення продовольчої безпеки для майбутніх поколінь [13].



**Ціль 15. Захист та відновлення екосистем суші.** Захист і відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення та повернення назад процесу деградації земель і зупинення втрати біорізноманіття. Ця ціль передбачає комплексний підхід до управління природними ресурсами, який включає охорону, відновлення та стале використання наземних екосистем [13].

Захист екосистем суші включає в себе збереження лісів, запобігання їх вирубці та сприяння лісовідновленню, що є критично важливим для боротьби зі зміною клімату та збереженням біорізноманіття. Раціональне лісокористування означає управління лісами таким чином, щоб забезпечити їх стійкість і продуктивність у довгостроковій перспективі, зокрема шляхом застосування методів, що мінімізують шкоду для навколишнього середовища.

Боротьба з опустелюванням включає заходи, спрямовані на запобігання деградації земель у посушливих, напівпосушливих і сухих субгумідних районах, шляхом впровадження практик стійкого землеробства та відновлення деградованих земель. Припинення та повернення назад процесу деградації земель передбачає відновлення продуктивності деградованих територій через заходи, такі як рекультивация, посадка дерев та управління водними ресурсами.



Зупинення втрати біорізноманіття є важливою складовою сталого розвитку, оскільки біорізноманіття забезпечує екосистемні послуги, які підтримують життя на Землі, включаючи запилення, очищення води, регуляцію клімату та надання ресурсів для медицини і сільського господарства. Для цього необхідно створювати та підтримувати природоохоронні території, захищати види, що знаходяться під загрозою зникнення, та впроваджувати політику, яка сприяє збереженню екосистем і стійкому використанню їхніх ресурсів.



**Ціль 16. Мир, справедливість та сильні інститути.** «Сприяння розбудові миролюбного і всеохопного суспільства задля сталого розвитку, забезпечення всім доступу до правосуддя і створення ефективних, підзвітних та інклюзивних інституцій на всіх рівнях» [13]. Мир, стабільність, дотримання прав людини та ефективне управління на основі принципів правової держави є основними передумовами для сталого розвитку. Сучасний світ стає все більш поділеним: деякі регіони насолоджуються миром, безпекою і процвітанням, тоді як інші знаходяться у вирі з конфліктів і насильства, які здаються безкінечними. Проте ця ситуація не є незмінною і потребує негайного вирішення.

Високий рівень збройних конфліктів і насильства має руйнівний вплив на розвиток країни, порушуючи її стабільність і загрожуючи економічному зростанню. Ці конфлікти не лише призводять до фізичних руйнувань та гіпертрофованої загрози для життя громадян, але й створюють психологічну нестабільність, яка може тривати десятиліттями. Негативний вплив конфліктів на економічне здоров'я країни відчувається через припинення бізнес-діяльності, зменшення інвестицій та масштабні економічні втрати. Такі конфлікти також руйнують соціальну тканину суспільства, порушуючи взаємні відносини і спричиняючи довготривалі соціальні та політичні конфлікти.

Умови конфлікту або відсутність верховенства права часто супроводжуються сексуальним насильством, злочинністю, експлуатацією і тортурою, тому країни повинні вживати заходів для захисту тих, хто перебуває під найбільшими загрозами. Цілі сталого розвитку націлені на значне зменшення всіх форм насильства та створення довгострокових стратегій спільно з державними органами та громадами для вирішення конфліктів і підвищення рівня безпеки. У цьому процесі ключовими елементами є посилення верховенства права і захист прав людини, а також зменшення незаконного обігу зброї. Подолання конфліктів потребує активної участі країн, що розвиваються, у глобальному управлінні та співпраці з міжнародними організаціями. Це важливий крок у напрямку забезпечення миру та сталого розвитку всього світу.



**Ціль 17. Партнерство заради сталого розвитку.** «Зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках глобального партнерства в інтересах сталого розвитку» [13]. Для реалізації Цілі 17 "Партнерство заради сталого розвитку" необхідно здійснити низку стратегічних кроків, спрямованих на зміцнення засобів здійснення й активізацію роботи в рамках глобального партнерства.

*Підтримка глобального партнерства і співпраці:*

- зміцнення принципів глобального партнерства є ключовим аспектом для досягнення Цілей сталого розвитку. Це передбачає активну участь розвинених країн у наданні офіційної допомоги на потреби розвитку;
- розширення співпраці між країнами через обмін знаннями та технологіями, що сприятиме стимулюванню інновацій і обміну ідеями.

*Збільшення фінансової допомоги:*

- з 2000 по 2014 роки обсяги офіційної допомоги на розвиток зросли на 66%. Необхідно продовжувати збільшувати фінансову підтримку, особливо у відповідь на гуманітарні кризи, спричинені конфліктами або природними лихами;
- забезпечення додаткових фінансових ресурсів для підтримки економічного зростання та торгівлі в країнах, що розвиваються.

*Покращення доступу до технологій і знань:*

- інтенсифікація зусиль з покращення доступу до сучасних технологій і знань є важливим засобом для обміну ідеями та стимулювання інновацій;
- розвиток інфраструктури та платформ для обміну знаннями між країнами.

*Координація політики і управління боргами:*

- координація політики, спрямованої на допомогу країнам, що розвиваються, в управлінні їхніми боргами. Це включає надання технічної підтримки і консультацій з питань ефективного управління державними фінансами;
- створення програм для реструктуризації боргів і зниження боргового навантаження для найбільш вразливих країн.

*Залучення інвестицій:*

- активізація зусиль щодо залучення інвестицій до найменш розвинених країн для сприяння їх економічному зростанню та розвитку.
- розробка і впровадження інвестиційних програм, які сприятимуть створенню робочих місць, розвитку інфраструктури та підвищенню рівня життя населення.

*Підтримка країн, що розвиваються:*

- надання офіційної допомоги на розвиток для підтримки економічного зростання та розширення можливостей торгівлі в країнах, що розвиваються;
- зміцнення інституційних спроможностей країн, що розвиваються, для ефективної реалізації проектів і програм сталого розвитку.

Виконання цих заходів сприятиме зміцненню глобального партнерства та забезпеченню сталого зростання і розвитку у всьому світі [13].

Цілі націлені на зміцнення співпраці в рамках Північ-Південь та Південь-Південь шляхом підтримки національних стратегій для досягнення всіх цільових показників. Підтримка розвитку міжнародної торгівлі і надання допомоги країнам у розвитку щодо збільшення їхнього експорту є ключовими умовами створення рівноправної торговельної системи на основі універсальних правил, яка була б справедливою, відкритою і вигідною для всіх [13].

Президент України, виступаючи на засіданні Генеральної Асамблеї, заявив учасникам саміту про намір України реалізувати нові програми та проекти для досягнення Цілей сталого розвитку на національному рівні. Ці програми та

проекти мають за мету на практиці забезпечити макроекономічну стабільність, екологічний баланс та соціальну згуртованість.

Президент України, виступаючи на засіданні Генеральної Асамблеї, оголосив про намір України впроваджувати нові програми та проекти для досягнення Цілей сталого розвитку на національному рівні. Головною метою цих програм та проектів є забезпечення макроекономічної стабільності, екологічного балансу та соціальної єдності на практиці.

Для узгодження глобальних завдань розвитку з національними особливостями було проведено національні консультації, в яких взяли участь близько 300 представників урядових установ, агенцій Організації Об'єднаних Націй в Україні, Національної академії наук України, громадських організацій та експертного середовища. Ці консультації мали на меті адаптувати міжнародні цілі сталого розвитку до специфічних умов та потреб України, забезпечуючи їхню ефективну інтеграцію в національну політику. Під час цих консультацій розглядалися всі 17 Цілей сталого розвитку, що було важливим кроком у напрямку залучення широкого спектру зацікавлених сторін до формулювання стратегій та політик для подальшого розвитку країни. Цілі сталого розвитку, були розділені на такі групи.

- 1 Продовження економічного зростання та створення нових робочих місць.
- 2 Забезпечення справедливого розвитку у сфері соціальної сфери.
- 3 Впровадження ефективного, відкритого та всебічного управління та забезпечення справедливості для всіх громадян.
- 4 Підтримка екологічної рівноваги та побудова стійкого розвитку.

Представники урядових установ внесли свій вклад у формування політичних рамок та стратегій, спрямованих на досягнення сталого розвитку. Агенції ООН надали методичну та експертну підтримку, ґрунтуючись на глобальному досвіді впровадження Цілей сталого розвитку. Науковці з Національної академії наук України запропонували науково обґрунтовані підходи та дослідження, що сприяють прийняттю зважених рішень.

Громадські організації та експерти представили погляди громадянського суспільства, підкреслюючи важливість інклюзивності та участі всіх верств населення в процесі досягнення цілей. Це багатостороннє співробітництво дозволило врахувати різні аспекти і підходи до сталого розвитку, що є ключовим для успішної імплементації глобальних завдань на національному рівні.

### **Моніторинг впровадження Цілей сталого розвитку.**

Україна, так само як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу досягнення Цілей сталого розвитку, і розпочалася інклюзивна місцева ініціатива для досягнення цих цілей. Кожна глобальна мета була розглянута з урахуванням унікальних особливостей національного розвитку, що призвело до створення національної системи, яка включає 86 завдань. Ці завдання, разом з індикаторами для моніторингу їх виконання та цільовими орієнтирами до 2030 року, були відображені в Національній доповіді "Цілі сталого розвитку: Україна".

Фактично ця система стала основою для подальшого всебічного моніторингу розвитку країни.

У 2019 році Кабінет Міністрів України ухвалив рішення про затвердження переліку індикаторів, за якими здійснюється збір даних для моніторингу виконання Цілей сталого розвитку. Ці індикатори також визначають процедури публікації даних та координації робіт з розробки метаданих. Це рішення стало важливим кроком у вимірюванні соціального прогресу та вдосконаленні системи національної статистики, дозволяючи Україні краще відстежувати та аналізувати свій прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку.

У липні 2020 року на Політичному форумі високого рівня зі сталого розвитку під егідою Економічної і соціальної ради ООН Україна представила світовій спільноті перший Добровільний національний огляд стану досягнення Цілей сталого розвитку. Ця доповідь стала важливим етапом у демонстрації досягнень України на міжнародному рівні. У 2021 році був запроваджений постійний моніторинг індикаторів досягнення Цілей сталого розвитку, що дозволяє систематично оцінювати прогрес країни в цьому напрямку.

### **Фінансування впровадження Цілей сталого розвитку [13]**

Для досягнення Цілей сталого розвитку необхідно залучення широкого кола зацікавлених сторін на різних рівнях управління, включаючи урядові структури, приватний сектор, громадянське суспільство та міжнародні організації. Це вимагає не лише координації зусиль, але й мобілізації значних фінансових ресурсів. Без достатнього фінансування та підтримки з боку всіх зацікавлених сторін досягнення Цілей сталого розвитку стає практично неможливим.

Досягнення Цілей сталого розвитку потребує комплексного підходу, що включає як стратегічне планування, так і реалізацію конкретних проектів і програм. Необхідно забезпечити сталість фінансування, створити ефективні механізми залучення інвестицій та підтримувати прозорість і підзвітність у використанні ресурсів. Це дозволить забезпечити стійкий прогрес та досягнення запланованих результатів у сфері сталого розвитку.

Загалом, успіх у досягненні Цілей сталого розвитку вимагає тісної співпраці між усіма рівнями влади, бізнесом та громадянським суспільством, а також ефективного використання наявних фінансових ресурсів і залучення додаткових інвестицій. У 2021 році ПРООН, ВООЗ, ЮНІСЕФ та Європейська економічна комісія ООН у співпраці з Урядом України розпочали спільну роботу над поліпшенням державного фінансування реалізації Цілей сталого розвитку в Україні через програму сприяння стратегічному плануванню та фінансуванню.

Через співпрацю на рівнях національного та регіонального розвитку Спільна програма забезпечила проведення аналізу та оцінку фінансування Цілей сталого розвитку в Україні. За результатами цього дослідження були розроблені рекомендації з покращення фінансування, використовуючи існуючі та потенційні фінансові засоби, і узгодження напрямків використання ресурсів, які можна мобілізувати, з урахуванням довгострокових пріоритетів розвитку та досягнення Цілей сталого розвитку в Україні.

Необхідною передумовою досягнення Цілей сталого розвитку є наявність добре розвинутої національної інституційної структури управління сталим розвитком. Тому ми погоджуємося з думкою фахівців щодо позитивного досвіду визначення національних органів, що відповідають за Цілі сталого розвитку, налагодження статистичного спостереження у цій області, впровадження ефективної системи моніторингу та контролю, включаючи парламентський нагляд за діяльністю урядів у досягненні Цілей сталого розвитку, та залучення всіх верств суспільства до цього процесу.

Україна активно інтегрується у глобальний процес досягнення Цілей сталого розвитку, демонструючи значний прогрес у цій сфері. Впровадження системи моніторингу та індикаторів для оцінки виконання Цілей сталого розвитку, затверджених Кабінетом Міністрів України, є важливим кроком до підвищення прозорості та підзвітності державної політики. Представлення першого Добровільного національного огляду та запровадження постійного моніторингу індикаторів підкреслює відданість України досягненню поставлених цілей.

Для досягнення Цілей сталого розвитку необхідно залучення різноманітних зацікавлених сторін на всіх рівнях управління, включаючи урядові структури, приватний сектор, громадянське суспільство та міжнародні організації. Це потребує ефективної координації зусиль та мобілізації значних фінансових ресурсів. Особлива увага приділяється екологічно чистій енергії, технологічній модернізації та інфраструктурі, що є основою для сталого економічного зростання та збереження навколишнього середовища.

Фінансування впровадження Цілей сталого розвитку залишається ключовим аспектом їх успішного досягнення. Важливо забезпечити сталість фінансування та створити ефективні механізми залучення інвестицій. Завдяки цьому можливе досягнення стратегічних цілей, спрямованих на подолання бідності, захист планети та поліпшення життя кожної людини.

Таким чином, Україна має всі передумови для успішного досягнення Цілей сталого розвитку, але для цього потрібні подальші зусилля щодо координації, фінансування та впровадження інноваційних підходів у державну політику та практику.



### **Питання для самоперевірки**

1. Що таке стійкий розвиток?
2. Розкрити «Концепція стійкого розвитку».
3. Історія формування концепції сталого розвитку суспільства
4. Які основні причини необхідності розвитку підприємства в ринкових економічних умовах?
5. Визначте особливості менеджменту на різних стадіях "Життєвого циклу підприємства".
6. Обґрунтуйте, які заходи необхідно здійснювати підприємству якщо переслідуються цілі розвитку організаційних характеристик – усунення антагоністичних суперечностей, соціальний розвиток підприємства.

7. Обґрунтуйте, які заходи необхідно здійснювати підприємству якщо переслідуються цілі розвитку організаційних характеристик за відповідними напрямками дій їх досягнення.

8. Надайте трактування сутності поняття «оптимальна організаційна структура» та охарактеризуйте вимоги яким вона має відповідати.

9. Що таке «Цілі сталого розвитку»?

10. Яка ціль сталого розвитку розкриває задачу «Головна мета полягає в тому, щоб сприяти широкому та стійкому розвитку промисловості, збільшити рівень зайнятості у цьому секторі та підвищити частку промислового виробництва у валовому внутрішньому продукті до 2030 року. Зокрема, це передбачає значне збільшення кількості робочих місць у промисловості та підвищення вкладу промислового сектору в економіку країни відповідно до національних умов. Також важливою є подвоєння вказаних показників у найменш розвинених країнах, щоб забезпечити їхній економічний зріст та знизити рівень бідності»? Опишіть її більш докладно.

11. Яким чином відбувається фінансування впровадження Цілей сталого розвитку?

12. Розкрийте логіку управління стійкого організаційного розвитку підприємства.



### Список використаних джерел

1 Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Том 31 (70). № 6, 2020. С. 136-140.

2 Шматько Н.М. Організаційний розвиток великомасштабних економіко-виробничих систем: підтримка стійкості та інституціоналізація взаємодії: монографія. Харків: ПП «Технологічний центр», 2019. 320 с.

3 Стимулювання сталого розвитку регіону: автореферат дис. канд. екон. наук: 08.00.05. В.Г. Поліщук; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк, 2010. 24 с.

4 Боголюбов В.М., Прилипко В.А. Стратегія сталого розвитку. Херсон: Олді-плюс. 2009. 321 с.

5 Semantics of Business Vocabulary and Business Rules. 2017. URL: <https://www.omg.org/spec/SBVR/About-SBVR/>

6 Пилипенко А. А., Єремейчук Р. А. Формування стратегії стійкого розвитку інтегрованого об'єднання підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 8. С. 198–205.

7 Шматько Н. М. Нелінійна парадигма організації управління стійким організаційним розвитком великомасштабних економіко-виробничих систем. Теорія і практика діяльності підприємств: монографія. Дніпро: Пороги, 2017. С. 219–236.

8 Value Delivery Modeling Language (VDML). 2018. URL: <https://www.omg.org/spec/VDML/>

9 Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.

10 Жукевич С. М. Діагностика фінансово-економічної стійкості суб'єкта господарювання: концептуальний підхід. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5-6. С. 206–211.

11 Гросул В. А. Соціально-економічна стійкість підприємства: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Харків: ХДУХТ, 2007. 303 с.

12 Шматько Н.М. Парадигмальний базис управління організаційним розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. Науковий економічний журнал. 2019. № 2(212). С. 85-92.

13 Цілі сталого розвитку. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D1%96%D0%BB%D1%96\\_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE\\_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83#cite\\_note-1](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D1%96%D0%BB%D1%96_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83#cite_note-1)

14 Цілі сталого розвитку та Україна. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>

15 Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>

16 Кабінет Міністрів України. Розпорядження «Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку» (від 21 серпня 2019 р. № 686-р). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/686-2019-%D1%80#Text>

17 Оцінка прогресу досягнення ЦСР в Україні (за методологією Економічної та соціальної Комісії ООН для Азії та Тихого океану (UNESCAP)). URL: [https://ukrstat.gov.ua/csr\\_prezent/2.htm](https://ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2.htm)

18 Сімнадцять цілей, щоб змінити наш світ. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/>

19 Європейська соціальна хартія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%84%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0\\_%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0\\_%D1%85%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%96%D1%8F](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%84%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D1%85%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%96%D1%8F)

## РОЗДІЛ 4

### УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ



#### ОСНОВНІ ПИТАННЯ:



- 4.1 Зміст поняття корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Моделі і підходи до КСВ
- 4.2 Інструментальний підхід до КСВ
- 4.3 Інтеграційний підхід до КСВ. Управління стейкхолдерами.
- 4.4 Вимірювання результативності КСВ. Звітність з КСВ
- 4.5 Інституціоналізація КСВ

#### **4.1 Зміст поняття корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Моделі і підходи до КСВ**

##### **Роль корпоративної соціальної відповідальності в сучасному бізнесі**

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) вже давно стала одним з ключових понять у сучасному бізнесі. Дедалі більше усвідомлення бізнесом необхідності КСВ обумовлюється накопиченням соціальних проблем, погіршенням стану природного середовища, зміною клімату, експоненціальним розвитком технологій і його наслідками для суспільства і довкілля. Бізнес не може ігнорувати всі ці негативні явища, адже бізнес є частиною суспільства і залежить від нього. Розповсюдженню практик КСВ сприяють також зміни цінностей у суспільстві, процеси глобалізації і міжнародної інтеграції.

Компанії все більше розуміють важливість КСВ для довгострокового успіху бізнесу і інтегрують КСВ у свої бізнес-моделі. Однією з основних причин такої тенденції є безпосередній вплив КСВ на репутацію компанії, яка може розглядатися як нематеріальний актив. Згідно з моделлю, запропонованою консалтинговою компанією RepTrak [1], три з семи аспектів репутації мають безпосереднє відношення до КСВ (корпоративне громадянство, відповідальне ставлення до працівників і етична бізнес-поведінка) і їхня сумарна питома вага складає майже 40 відсотків в загальній репутації. А репутація компанії, як відомо, впливає на бажання споживачів купувати і рекомендувати її товари і послуги, на готовність інвесторів вкладати гроші у компанію, на прагнення потенційних працівників працювати у компанії тощо. Як показують результати численних досліджень, все частіше споживачі, інвестори й інші впливові групи стейкхолдерів компанії включають КСВ у критерії прийняття своїх рішень щодо взаємодії з нею.

Що далі, то більше КСВ стає мейнстрімом, тобто нормою, і, більш того, інституціоналізованим явищем. На сьогоднішній день розроблено чимало стандартів відповідальної поведінки компаній і систем показників для вимірювання впливу компаній на суспільство. Існують численні міжнародні організації, рухи, ініціативи, що просувають ідеї КСВ. На законодавчому рівні деяких країн закріплюються і стають обов'язковими певні норми і дії, що колись залишалися на розсуд компаній, наприклад, звітування про нефінансові впливи.



Все це пересуває КСВ з периферії в центр уваги менеджменту компаній, що веде не тільки до створення нових підрозділів і нових посад менеджерів і фахівців з КСВ, але й до глибокої інтеграції КСВ у бізнес-моделі компаній.

Таким чином, соціально відповідальна поведінка має як нормативне, так і раціональне підґрунтя, і стає важливим чинником успіху компаній на ринку.

### **Визначення поняття корпоративної соціальної відповідальності**

Приклади соціально відповідальної поведінки бізнесу можна знайти у різні часи, навіть у далекому минулому, але систематичне осмислення змісту відповідальності бізнесу перед суспільством і ролі бізнесу у вирішенні соціальних проблем почалося у середині 20-го століття.

Одне з перших визначень КСВ належить Говарду Боуену, і було надано в його книзі «Соціальна відповідальність бізнесмена», опублікованій у 1953 році [2]. Оскільки ця книга стала першою серйозною спробою обґрунтувати необхідність й закласти принципи соціально відповідальної поведінки бізнесу, Боуен часто вважають «батьком корпоративної соціальної відповідальності». Боуен визначав її як «зобов'язання бізнесменів здійснювати таку політику, приймати такі рішення і вживати таких дій, які були б бажаними з точки зору цілей і цінностей суспільства».

Хоча КСВ швидко набувала популярності і визнання у 50-60-ті роки минулого сторіччя як серед бізнес-практиків, так і в академічних колах, не всі сприйняли ідеї КСВ з натхненням. Наприклад, Теодор Левітт, відомий своїми випереджаючими час ідеями у сфері менеджменту та маркетингу, негативно сприймав захоплення бізнесменів середини-кінця 50-х років ідеями щодо вирішення суспільних проблем [3]. А нобелівський лауреат з економіки Мілтон Фрідман і взагалі стверджував, що єдиною соціальною відповідальністю бізнесу є заробляти прибуток, і що залучення його до вирішення проблем суспільства призводить до виродження бізнесу [4].

Спроби конкретизувати загальне визначення КСВ вели до появи різних його трактувань. Як стверджував Д. Вотау, корпоративна соціальна відповідальність «може означати різні речі для різних людей: для одних це відповідальність у правовому сенсі, для інших це синонім етичної поведінки, треті трактують її як благодійність, інші як поведінку, що відповідає соціальним нормам, деякі вважають, що зобов'язання бізнесу перед суспільством схожі із зобов'язаннями довіреної особи, і, таким чином, вимоги до поведінки бізнесменів є жорсткішими, ніж до поведінки громадян взагалі» [5].

Відсутність єдиного підходу до трактування КСВ обумовлюється її багатовимірністю і багатоаспектністю, нечіткими межами цього явища, а також його постійною еволюцією під впливом різноманітних чинників.

В таблиці 3.1 наведені визначення поняття КСВ, надані різними авторами або організаціями у різні часи. Аналізуючи представлені у таблиці 4.1 визначення, можна побачити, що деякі автори (Т. Джоунс, С. Роббінз і М. Коултер, А. Мак-Вільямс і Д. Сігел) підкреслюють, що КСВ передбачає взяття бізнесом на себе додаткових добровільних зобов'язань, а не тільки виконання нормативних

вимог закону. Дейвіс, Роббінз і Коултер ще додатково зазначають, що соціальна відповідальність має виходити за рамки економічних інтересів фірми.

Таблиця 4.1 – Визначення поняття корпоративної соціальної відповідальності різними авторами

№	Джерело	Визначення
1	2	3
1	Боуен Г. [2]	Соціальна відповідальність бізнесу – це зобов’язання бізнесменів здійснювати таку політику, приймати такі рішення і вживати таких дій, які були б бажаними з точки зору цілей і цінностей суспільства
2	Дейвіс К. [6]	Соціальна відповідальність бізнесу виявляється у рішеннях і діях, які хоча б частково виходять за межі економічних і технологічних інтересів фірми
3	Керролл А. [7]	Соціальна відповідальність бізнесу включає економічні, правові, етичні і дискреційні очікування суспільства щодо поведінки організацій у конкретний момент часу
4	Роббінз С., Коултер М. [8]	Соціальна відповідальність бізнесу – це зобов’язання організації спрямовувати зусилля на досягнення довгострокових суспільно корисних цілей, які виходять за межі того, що вимагають законодавство або економічні інтереси
5	Джоунс Т. [9]	Корпоративна соціальна відповідальність передбачає, що корпорації мають зобов’язання не тільки перед акціонерами, але й перед іншими групами в суспільстві, і ці зобов’язання виходять за межі того, що вимагає закон або договори із профспілками
6	МакВільямс А., Сігел Д. [10]	Корпоративна соціальна відповідальність – ці дії, які сприяють підвищенню суспільного добробуту і не пов’язані безпосередньо з інтересами фірми або тим, чого вимагає закон
7	Фредерік У. [11]	Корпоративна соціальна відповідальність – це принцип, що вимагає підзвітності корпорацій за їхній вплив на суспільство та навколишнє середовище
8	Саркар С., Сірсі К. [12]	Корпоративна соціальна відповідальність передбачає, що компанії повинні добровільно взяти на себе свою соціальну відповідальність, щоб бути етичними в усіх своїх діях і враховувати вплив своїх дій на зацікавлені сторони, одночасно сприяючи глобальній стійкості

Кінець таблиці 4.1

1	2	3
9	Фонтейн М. [13]	Корпоративна соціальна відповідальність – це неперервне зобов'язання компаній діяти адекватно, чесно і відповідально, а також сприяти економічному розвитку шляхом покращення життя працівників та їх сімей, а також місцевої громади та суспільства в цілому.
10	Грішнова О.А. [14]	Корпоративна соціальна відповідальність — це система економічних, соціальних, екологічних заходів, а також етичних норм і цінностей компанії, які в сукупності забезпечують суспільну корисність її діяльності, реалізуються на основі постійної взаємодії із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) і спрямовані на довгострокове поліпшення іміджу і ділової репутації компанії, а також на набуття конкурентних переваг та стратегічної стійкості бізнес-структури
11	ISO 26000:2010 Керівництво з корпоративної соціальної відповідальності [15]	Корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальність компанії за вплив її рішень і дій на суспільство і навколишнє середовище, прагнення до прозорості і етичної поведінки, яка <ul style="list-style-type: none"> <li>- сприяє стійкому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства;</li> <li>- враховує інтереси стейкхолдерів;</li> <li>- відповідає діючому законодавству і міжнародним нормам поведінки;</li> <li>- інтегрована у всі аспекти діяльності організації</li> </ul>
12	Європейська комісія [16]	КСВ – це відповідальність підприємств за їхній вплив на суспільство... Підприємства мають інтегрувати соціальні, екологічні, етичні аспекти, а також права людини і інтереси споживачів у свою бізнес-діяльність і ключові стратегії шляхом тісної взаємодії зі своїми стейкхолдерами з метою 1) максимізації спільної цінності, яка створюється як для власників/акціонерів бізнесу, так і для інших стейкхолдерів і суспільства в цілому; 2) визначення, запобігання і зменшення можливих негативних впливів

А. Керролл робить межі соціальної відповідальності динамічними і пов'язує їх із очікуваннями суспільства, які можуть змінюватися з часом. Наприклад, дискреційна компонента соціальної відповідальності, яка, по суті, є тими додатковими зобов'язаннями, про які говорять вищезазвані автори визначень,

може бути відсутньою, якщо суспільство цього від бізнесу не очікує. У. Фредерік просто наголошує на відповідальності організацій за свій вплив на суспільство. С. Саркар і К. Сірсі підкреслюють необхідність етичної поведінки і врахування інтересів стейкхолдерів. М. Фонтейн у своєму визначенні називає конкретних стейкхолдерів, звужуючи їхнє коло до працівників, їхніх родин, місцевих громад і суспільства в цілому, а також робить наголос на зобов'язанні компаній сприяти економічному розвитку, пов'язуючи таким чином економічні і соціальні аспекти КСВ.

Сучасні визначення КСВ – О.А. Грішної, стандарту ISO 26000, Європейської комісії – мають більш комплексний характер, вказують на необхідність врахування економічних, екологічних і соціальних впливів і інтересів різних груп стейкхолдерів. А визначення О.А. Грішної містить також і додаткові раціональні аргументи щодо впливу КСВ на довгострокову конкурентоспроможність і стратегічну стійкість компаній.

Таким чином, існує багато визначень КСВ, і справа не тільки у розбіжностях в формулюванні. Різні визначення підкреслюють різні сторони КСВ, які є найважливішими, на думку їх авторів. Отже, однозначного визначення КСВ бракує навіть сьогодні, хоча завдяки численним стандартам у сфері КСВ поступово з'являється консенсус щодо її головних аспектів.

### **Моделі КСВ**

Як було показано вище, КСВ може трактуватися по-різному або визначатися досить абстрактно, наприклад, КСВ - «це принцип, що вимагає підзвітності корпорацій за їхній вплив на суспільство та навколишнє середовище» [11]. Таке визначення дає певну свободу для інтерпретації змісту КСВ і вибору форм її реалізації. Взагалі, КСВ вважається *парасольковим поняттям*, тобто досить загальним поняттям, яке може застосовуватися до різних видів і форм відповідальної поведінки компаній. А це, в свою чергу, відкриває простір для дискусій і веде до появи різних моделей КСВ, підходів до КСВ і навіть до виникнення нових споріднених, але більш конкретних понять з метою операціоналізації розпливчастого терміну «корпоративна соціальна відповідальність».

Згідно з ранніми уявленнями про КСВ, вона асоціювалася перш за все з корпоративною філантропією і благодійністю. Однак поняття КСВ розвивалось і збагачувалося під впливом багатьох зовнішніх чинників – технологічного прогресу, змін у суспільній свідомості, накопичення проблем у природному середовищі і соціальному житті. Взагалі, КСВ є настільки багатограним явищем, що потребує структуризації. Існують різні моделі КСВ, що дозволяють систематизувати і упорядкувати різні сторони цього явища і більш чітко визначити сутність зобов'язань бізнесу перед суспільством.

До найвідоміших моделей КСВ можна віднести піраміду А. Керролла [17]. Згідно з цією моделлю, КСВ може бути представлена у вигляді піраміди, що складається з чотирьох рівнів або видів соціальної відповідальності (рис. 4.1). Перший, базовий рівень – це економічна відповідальність.

Мабуть це здається парадоксальним, адже багато авторів наголошували на відмінності економічних і соціальних цілей і асоціювали КСВ з досягненням соціальних цілей поза межами економічних інтересів. Однак КСВ має враховувати і економічні результати діяльності організацій, оскільки організація має зобов'язання перед інвесторами, що довірили їй свої гроші, працівниками, що залежать від організації, розраховують на справедливу винагороду своїх зусиль і хочуть мати впевненість у майбутньому. Важлива економічна стабільність і ефективність компанії і для її споживачів, які задовольняють свої потреби за допомогою продуктів компанії і зацікавлені в її існуванні. Для бізнес-партнерів, посередників, постачальників також важливо, щоб компанія була економічно ефективною і спроможною для взаємовигідної співпраці. Місцеві громади також навряд чи можуть розраховувати на фінансування благодійних проєктів, якщо компанія немає достатньо фінансових ресурсів. І, звісно, державний бюджет недоотримає податків, якщо діяльність компанії не буде прибутковою.



Рисунок 4.1 – Піраміда соціальної відповідальності А. Керролла [17]

Другий рівень соціальної відповідальності – це правова відповідальність, тобто законотворчість і виконання всіх вимог існуючого законодавства.

Третій рівень – це етична відповідальність, яка передбачає, що організація враховує суспільні інтереси у більшій мірі, ніж того вимагає закон, і керується соціальними і моральними нормами.

Четвертий рівень – філантропічна або дискреційна відповідальність, яку Керролл визначає як ресурси, що компанія використовує на благодійну діяльність, підтримку освіти, мистецтва, вирішення соціальних проблем місцевих громад. Відмінність етичної і філантропічної відповідальності в тому, що остання пов'язана з витратами фінансових ресурсів, і це є суто добровільним. Звісно, суспільство зацікавлене у тому, щоб компанії фінансово підтримували гуманітарні програми, але якщо компанія не може або не хоче витратити ресурси на благодійну діяльність, вона не буде вважатися неетичною.

Хоча дана модель соціальної відповідальності є однією з найбільш відомих і часто використовуваних, вона піддавалася критиці. Наприклад, упорядкування видів соціальної відповідальності у вигляді піраміди асоціювалося з ієрархією. Але чи можна вважати, що економічна або правова відповідальність є менш важливими, ніж етична і філантропічна? Виокремлення філантропічної відповідальності також викликало питання. Благодійність може мати під собою різні мотиви. З одного боку, корпоративна філантропія може мати за мету покращення репутації і формування конкурентних переваг, тобто базуватися на економічних мотивах, і, таким чином, бути віднесеною до економічної відповідальності. З іншого боку, благодійність може бути суто моральним, безкорисливим актом. І тоді її можна віднести до етичної відповідальності.

У відповідь на цю критику дана модель була переглянута М. Шварцем і А. Керролом і представлена у вигляді діаграми Венна (рис. 4.2) [18], а саме, у вигляді трьох кіл, що перетинаються. Кожне з кіл відповідає одній зі складових КСВ – економічній, правовій або етичній. Таке представлення КСВ має, принаймні, дві переваги. По-перше, компоненти КСВ розглядаються як рівнозначні, а не ієрархічно упорядковані. По-друге, наявність на діаграмі зон перетину кіл вказує на те, що деякі види діяльності можуть відповідати не одній, а двом або навіть трьом складовим КСВ одночасно. Звісно, при плануванні КСВ пріоритет має надаватися саме тим проєктам, які дозволяють компанії максимізувати економічну цінність, діяти згідно з буквою закону і відповідно до етичних стандартів.



Рисунок 4.2 – Трикомпонентна модель корпоративної соціальної відповідальності Шварца і Керролла [18]

Інший підхід до структуризації КСВ як явища був запропонований в [14]. Згідно з цим підходом, КСВ складається з обов'язкової і добровільної компонент (рисунок 4.3). Обов'язкова компонента – це виконання вимог суспільства у вигляді законів і інших формальних правил гри. Добровільна компонента – це відповідь на очікування суспільства, поведінка з урахуванням соціальних і етичних норм. В свою чергу добровільна компонента складається з раціональної і моральної складових. Раціональна складова базується на усвідомленні зв'язку між відповідальною поведінкою і економічними показниками діяльності компанії. Соціальна відповідальність веде до покращення репутації й іміджу компанії як свідомого бізнесу. Споживачі можуть надавати перевагу соціально відповідальним виробникам і торговцям, інвестори розглядати соціально відповідальні компанії як менш ризикові, гарна репутація компанії як роботодавця на ринку праці важлива для залучення талановитих і кваліфікованих працівників. З іншого боку, приймаючи рішення щодо соціально відповідальної поведінки, компанія може керуватися етичними міркуваннями, а не власною вигодою (моральна складова).

Повертаючись до визначень КСВ, зазначимо, що іноді нижчий рівень даної схеми – дотримання букви закону – розглядається як мінімум КСВ. Однак зазвичай вважається, що соціальна відповідальність – це завжди більше, ніж виконання законів. Тобто добровільна компонента є обов'язковою. А деякі автори йдуть навіть далі і вважають, що компанія має робити більше, ніж є для неї вигідним з матеріальної точки зору, тобто нести додаткові витрати.

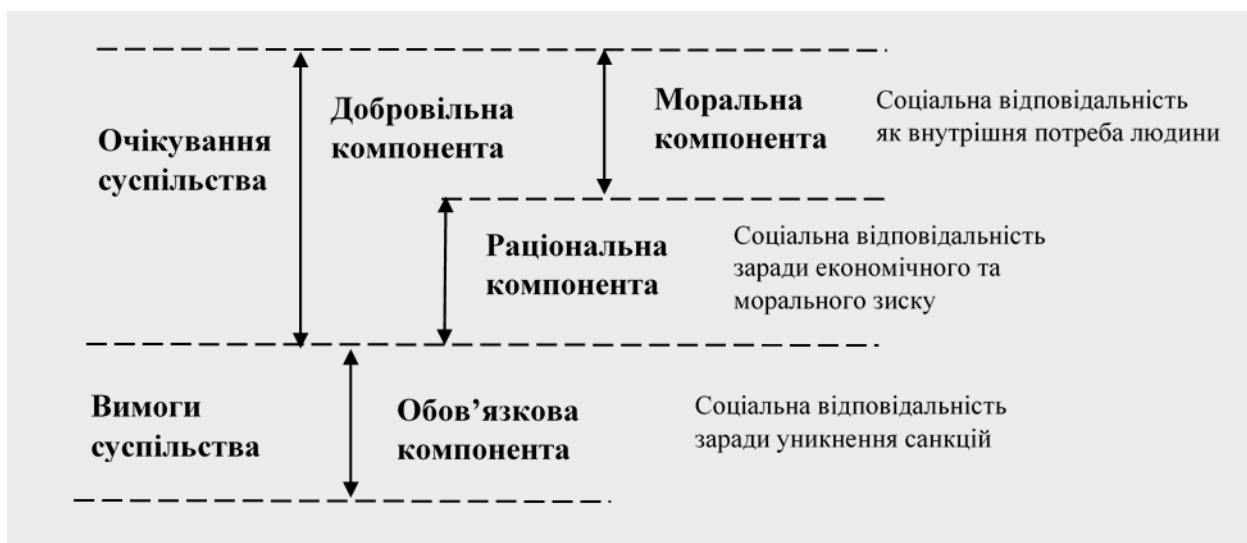


Рисунок 4.3 – Ступені та компоненти соціальної відповідальності [14]

Огляд моделей завершимо концепцією потрійного критерію (Triple bottom line (TBL)), запропованою Джоном Елкінгтоном в його книзі «Канібали з виделками: потрійний критерій бізнесу 21-го століття» [19]. Ідея концепції полягає в тому, що при оцінці корпоративної результативності необхідно брати до уваги не тільки фінансові результати (економічний вимір), але й вплив компанії на суспільний добробут (соціальний вимір) і довкілля (екологічний вимір). Концепція

TBL часто представляється як комбінація трьох «Р» – Profit–People–Planet (Прибуток–Люди–Планета). В концепції потрійного критерію у явному вигляді вводиться до розгляду екологічна складова КСВ, а крім того, оцінка соціального і екологічного впливів компанії прирівнюється за значущістю до оцінки фінансових результатів.

### **Підходи до КСВ і теорії КСВ**

Існує спектр поведінкових підходів компаній до інтеграції інтересів суспільства у свою діяльність. Деякі автори вважають за потрібне ввести окремі поняття для певних видів поведінки, інші просто називають їх різними підходами до КСВ, адже соціальна відповідальність є парасольковим терміном. С. П. Сеті [20] запропонував розрізнити три підходи компаній щодо адаптації корпоративної поведінки до соціальних потреб: (1) соціальний обов'язок (social obligation), (2) соціальна відповідальність (social responsibility) і (3) соціальна чутливість (social responsiveness).

Соціальний обов'язок передбачає адаптацію корпоративної поведінки тільки до ринкової ситуації і правових обмежень. Це відповідає економічній і правовій відповідальності у піраміді Керролла.

Соціальна відповідальність в даній класифікації означає «піднесення корпоративної поведінки до рівня, на якому вона відповідає домінуючим суспільним нормам, цінностям і очікуванням». Такий підхід інтегрує економічну, правову, етичну і, можливо, дискреційну відповідальність в термінології піраміди Керролла.

Соціальна чутливість як модель поведінки виходить з того, що важливим є «не те, як корпорації мають реагувати на соціальний тиск, а те, якою має бути їхня довгострокова роль у динамічній соціальній системі». Згідно з цим підходом, поведінка бізнесу має бути випереджальною і превентивною, тобто не очікувати виникнення проблеми і пов'язаного з нею соціального тиску, щоб на неї реагувати, а передбачати появу проблеми і вживати заходів, щоб її не допустити або зменшити її негативні наслідки.

Таким чином, для проактивного підходу Сеті пропонує окремий термін – соціальна чутливість, хоча такий підхід може розглядатися як одна з сучасних, найбільш розвинених форм КСВ.

Відомий фахівець з питань КСВ Уейн Віссер розрізняє стару і нову моделі корпоративної соціальної відповідальності: КСВ 1.0 і КСВ 2.0, відповідно [21]. Він характеризує КСВ 1.0 як еволюційну (інкрементну), периферійну та неекономічну. Взагалі, як зазначає Віссер, немає нічого поганого в еволюційності, зокрема, у безперервному удосконаленні. Однак, коли йдеться про сучасні екологічні і соціальні виклики і кризові явища, еволюційному, поступовому підходу бракує швидкості і масштабів. Периферійність КСВ означає, що вона не є інтегрованою в діяльність компаній, які орієнтовані перш за все на отримання прибутку в короткостроковій перспективі, і менеджменту яких бракує усвідомлення важливості відповідальної поведінки для довгострокового розвитку бізнесу. Отже, КСВ залишається в кращому випадку на периферії. Неекономічність КСВ 1.0 полягає в тому, що вона є центром витрат.



Новий підхід до соціальної відповідальності компаній – це КСВ 2.0, в ДНК якої мають бути вкорінені п'ять принципів:

- креативність;
- масштабованість;
- чутливість;
- глокальність;
- циклічність бізнес-моделі (замкненість циклу).

Бізнес за своєю природою є творчим та інноваційним, але в епоху соціальної відповідальності креативність бізнесу має бути спрямована ще і на вирішення глобальних соціальних і екологічних проблем.

Глобальні проблеми сьогодення, такі як зміна клімату чи бідність, мають такий величезний масштаб і настільки невідкладні, що рішення КСВ мають відповідати такому масштабу та терміновості. Масштабування – це такі шляхи зростання, коли збільшення доходів (або корисних впливів) відбувається швидше, ніж збільшення витрат. Наприклад, благодійність не може масштабуватися. Кожен новий благодійний проєкт – це нові витрати, а обмеженість ресурсів обмежує і масштабування таких проєктів. З іншого боку, інноваційна ідея в душі соціального підприємництва, яка дозволяє вирішувати, хоча б частково, соціальну проблему, і в той же час є самоокупною, може масштабуватися. Тож зусилля компаній мають бути спрямовані на пошук таких рішень.

Принцип чутливості полягає у реагуванні компаній на потреби і проблеми громад. Але Віссер додатково вимагає ретельно продуманої допомоги, наприклад, імпаکت-інвестування (інвестування з метою створення вимірюваного суспільно або екологічно корисного результату з одночасним отриманням фінансової віддачі). Серйозність сучасних глобальних проблем, можливо, вимагатиме від компанії, так би мовити, незручної, трансформаційної чутливості, яка може передбачати суттєві зміни в бізнес-моделі. Також Віссер наполягає на прозорості діяльності компаній і постійному діалозі зі стейкхолдерами.

Принцип «глокальність» може бути визначений як «мислити глобально, діяти локально», що вимагає від компаній ретельного вивчення локального контексту і знаходження рішень, які відповідають ситуаційним чинникам, дотримуючись при цьому загальних принципів соціальної відповідальності.

Циклічність бізнес-моделі полягає в пошуку шляхів мінімізації і переробки відходів, використання біорозкладних матеріалів і поновлюваних джерел енергії. Іншими словами, компанії мають застосовувати підхід «від колиски до колиски» (cradle to cradle): переробка відходів в кінці циклу виробництва або використання продуктів створює ресурси, які увійдуть в новий цикл виробництва.

Віссер називає КСВ 2.0 системною, холістичною, трансформаційною і радикальною. Вона базується на інноваційності, нелінійних підходах і пошуку економічно життєздатних рішень.

Далі розглянемо класифікацію концептуальних підходів до вивчення і обґрунтування КСВ. Е. Гарріга і Д. Меле запропонували класифікацію теорій КСВ, зважаючи на те, на якому з чотирьох аспектів соціальної реальності концентрують увагу ці теорії: економіці, політиці, соціальній інтеграції або етиці

[22]. Автори виділяють чотири групи теорій або підходів до КСВ: інструментальні, політичні, інтегральні і етичні.

*Інструментальний підхід* розглядає корпорацію як інструмент для створення економічної цінності і вважає це її єдиною соціальною відповідальністю. Таким чином, будь-яка соціально спрямована діяльність припустима, тільки якщо вона сприяє створенню економічної цінності, тобто є засобом для збільшення прибутку.

*Політичний підхід* виходить з необхідності балансу влади корпорацій і їхньої відповідальності перед суспільством на політичній арені.

Згідно з *інтеграційним підходом*, бізнес має інтегрувати соціальні вимоги у свою діяльність, оскільки довгостроковий розвиток і навіть виживання бізнес-організацій залежать від суспільства.

*Етичний підхід* стверджує, що прийняття на себе соціальної відповідальності є моральним зобов'язанням корпорацій і що, взагалі, відносини бізнесу і суспільства мають базуватися на етичних цінностях незалежності від того, чи є то економічно або стратегічно вигідним для бізнесу.

Якщо проаналізувати цю класифікацію теорій / підходів, можна побачити, що вона не тільки і не стільки базується на аспектах соціальної реальності, скільки на мотивах КСВ. Зокрема, два підходи є суто нормативними (політичний і етичний), а два інших (інструментальний і інтеграційний) мають під собою раціональну основу.

Хоча мотиви і цілі КСВ змінювалися з часом, автори [23] виділяють п'ять цілей, які можуть співіснувати:

1) КСВ як маркетинговий інструмент може бути спрямована на покращення іміджу і формування гарної корпоративної репутації, легітимізацію діяльності компанії в очах місцевих громад;

2) КСВ може бути спрямована на досягнення конкурентної переваги за рахунок зниження ризиків діяльності і пов'язаних з ними витрат, уникнення негативного впливу на прибутковість зовнішніх і внутрішніх чинників;

3) КСВ може мати на меті покращення відносин зі стейкхолдерами, підвищення довіри між компанією та стейкхолдерами через комунікації, зокрема у формі звітів;

4) КСВ може бути спрямована на створення взаємовигідних ситуацій (виграш-виграш ситуацій), коли задоволення інтересів стейкхолдерів одночасно дозволяє покращити фінансові результати;

5) КСВ може бути спрямована на створення довгострокової стійкості. Для цього її слід інтегрувати в бізнес-стратегію та бізнес-діяльність і шукати баланс між економічними, соціальними та екологічними вимірами.

### **КСВ і споріднені поняття: порівняльний аналіз**

З розвитком суспільства і появою нових викликів поняття КСВ постійно розширюється і збагачується. Крім того, еволюція КСВ привела до виникнення низки понять, споріднених з нею, хоча і нетотожних. До таких понять, зокрема, можна віднести корпоративну стійкість (або просто стійкість) і ESG. Ці два поняття часто сприймаються як замітники КСВ і активно використовуються в бізнес-лексичі на сучасному етапі. Тому розглянемо їх детальніше.

Поняття корпоративної стійкості було нав'язано ідеями *стійкого (сталого) розвитку* (sustainable development), що стали активно просуватися з другої половини 80-х років. Найбільш відоме і загальноприйняте визначення стійкого розвитку було надано в 1987 році в доповіді «Наше спільне майбутнє», представленій Всесвітньою комісією ООН з навколишнього середовища та розвитку (the United Nations World Commission on Environment and Development) під головуванням Гру Харлем Брундтланд. Стійкий розвиток визначався в доповіді, як такий розвиток, що «спрямований на задоволення потреб сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби» [24].

«Стійкість» і «стійкий розвиток» – поняття, які часто вживаються як взаємозамінні, але, строго кажучи, стійкість – це здатність системи виживати і процвітати у довгостроковій перспективі, а стійкий розвиток – це розвиток, який забезпечує таку довгострокову життєздатність. Але обидва поняття передбачають баланс між економічною, соціальною і екологічною складовими системи (глобальної системи або окремої організації) (рис. 4.4). Таким чином, корпоративну стійкість можна визначити як зобов'язання компанії відповідально управляти економічними, екологічними та соціальними наслідками своєї діяльності, водночас прагнучи створити довгострокову цінність для всіх зацікавлених сторін, включаючи акціонерів, працівників, клієнтів, місцеві громади та навколишнє середовище. Корпоративна стійкість досягається інтеграцією екологічних і соціальних аспектів і вимог у бізнес-моделі і стратегії компаній.



Рисунок 4.4 - Стійкість як баланс економічної, соціальної і екологічної складових

Термін ESG (Environmental–Social–Governance, що перекладається як Довкілля–Соціальний розвиток–Корпоративне управління) добре відомий і популярний в першу чергу серед інвесторів. ESG – це набір показників, здебільшого кількісних, які використовуються для вимірювання екологічного та соціального впливу організації і якості її корпоративного управління, в тому числі щодо процесів ухвалення рішень, бізнес-етики, прозорості тощо. ESG набуває все

більшого значення в прийнятті інвестиційних рішень, оскільки компанії, які демонструють гарні показники ESG розглядаються як менш ризиковані, а, отже, більш інвестиційно привабливі. Термін ESG був вперше офіційно введений у 2004 році Глобальним договором ООН (the United Nations Global Compact) у доповіді «Who Cares Wins» («Хто дбає, той перемагає») [25]. Доповідь містила рекомендації щодо інтеграції факторів ESG у діяльність компаній і у інвестиційні рішення.

Порівняємо поняття КСВ, ESG і корпоративної стійкості (таблиця 4.2).

ESG відрізняється від КСВ тим, що є набагато краще визначеним і більш конкретним поняттям, має здебільшого кількісний характер, оскільки передбачає вимірювання результативності компанії за трьома аспектами – екологічним, соціальним та управлінським, часто з використанням стандартних показників. Хоча ці показники є нефінансовими, високі ESG рейтинги компаній надсилають позитивний сигнал потенційним інвесторам і вказують на менші ризики для інвестицій. ESG здебільшого регулюється ззовні, оскільки є спрямованим на інвесторів та інших зовнішніх стейкхолдерів.

КСВ є парасольковим і, таким чином, нечітко визначеним поняттям, яке може реалізовуватися у різноманітних формах. Деякі форми і моделі КСВ можуть в явному вигляді включати економічну відповідальність, але здебільшого вона не згадується, а деякі автори навіть проти того, щоб вважати за КСВ те, що може приносити економічні вигоди компанії. КСВ має скоріше якісний, ніж кількісний характер, і являє собою механізм саморегулювання, оснований на внутрішніх мотивах.

Таблиця 4.2 – Порівняння понять КСВ, ESG і стійкості (на основі [26])

КСВ	ESG	Стійкість
Якісна, дескриптивна	Кількісна	Якісна і кількісна
Різноманітність трактування і форм, але зазвичай не розглядає економічну складову	Включає тільки неекономічні показники	Вимагає балансу економічної, екологічної і соціальної складової
Внутрішньо регульована (внутрішня мотивація)	Зовнішньо регульована (спрямована на інвесторів)	Зовнішньо і внутрішньо регульована
Не відноситься безпосередньо до оцінки бізнесу	Напряму відноситься до оцінки бізнесу	Часто відноситься до оцінки бізнесу
Впроваджується через корпоративну культуру і цінності, пов'язана з управлінням брендом	Впроваджується за допомогою системи вимірюваних цілей і аудиту	Впроваджується як комбінація КСВ, ESG і орієнтації на економічний результат

Поняття стійкості відрізняється тим, що вимагає балансу між економічною життєздатністю компанії та її екологічним і соціальним впливами. Вона регулюється як із зовні, так і з середини компанії. Стійкість завжди спрямована на майбутнє, яке визначається взаємодією компанії із зовнішнім середовищем і залежить від довгострокових відносин з різними групами стейкхолдерів. З іншого боку, принципи стійкості мають бути інтегровані в усі аспекти діяльності компанії, тому внутрішня мотивація також є дуже важливою. Стійкість налаштовує на інновації, орієнтацію на економічний результат, пошук нових можливостей, які сприятимуть виживанню і процвітанню у довгостроковій перспективі. ESG є більш прагматичною, спирається на постановку конкретних нефінансових цілей і контролювання їх досягнення. КСВ робить наголос на цінностях, етичних нормах, які мають бути вбудовані в корпоративну культуру.

Таким чином, з теоретико-методологічної точки зору, відмінності між цими поняттями існують. Однак з практичної точки зору, в управлінні КСВ часто ці поняття змішуються, і напевно чи варто проводити межу між поняттями КСВ, ESG і стійкість у практичній діяльності компаній, коли йдеться про відповідальну поведінку. Тим більше що поняття перетинаються, а крім того певна свобода в трактуванні КСВ і різноманіття моделей КСВ дозволяють використовувати ці поняття як взаємозамінні на практиці, залишивши теоретико-методологічні дискусії щодо різниці між ними академічній літературі.

## 4.2 Інструментальний підхід до КСВ

### Рациональне підґрунтя КСВ

Розглянемо більше детально інструментальний підхід до корпоративної соціальної відповідальності. Нагадаємо, що цей підхід є суто раціональним і прагматичним і вважає КСВ доцільною, якщо вона позитивно впливає на прибуток та інші фінансові показники або веде до формування конкурентних переваг. Зазначимо, що згідно з деякими визначеннями КСВ, наприклад, Дейвіса або МакВільямса і Сігел (див. таблицю 3.1), КСВ має виходити за межі економічних інтересів компанії, але інші визначення КСВ не наполягають на цьому. Тож можливість отримувати економічні вигоди не протирічить в загальному випадку соціальній відповідальності.

Основи інструментального підходу до КСВ можна відшукати у роботах видатного шотландського економіста і філософа-етика Адама Сміта. У своїй книзі «Дослідження про природу і причини багатства народів» він відстоює точку зору, що добробут суспільства підвищується, тільки якщо люди діють у своїх власних інтересах, а не намагаються свідомо просувати інтереси суспільства. В той же час Адам Сміт вказує, що відповідальне поведіння в бізнесі, зокрема, по відношенню до покупців, є необхідним задля реалізації економічних інтересів бізнесу, тобто максимізації прибутку: «Не через доброзичливість м'ясника, пивовара чи булочника очікуємо ми отримати обід, а через задоволення ними їхніх власних інтересів. Ми звертаємося не до їхньої гуманності, а до їхнього егоїзму, і ніколи не говоримо їм про наші потреби, а лише про їхні вигоди» [27, с. 20].

Таким чином, відповідальне поведження в бізнесі не просто має позитивно впливати на економічні показники, але й взагалі є необхідною умовою довгострокового успіху в бізнесі.

До представників інструментального підходу до КСВ можна, але тільки умовно, віднести і Мілтона Фрідмана, з його знаменитим твердженням про єдину соціальну відповідальність бізнесу – заробляти прибуток. Фрідман вважав, що як тільки бізнес починає цікавитися просуванням соціальних цілей замість концентрації лише на прибутку, це суперечить системі вільного підприємництва. Крім того Фрідман вказує на неоднозначну роль керівництва корпорацій у прийнятті рішень щодо КСВ. Менеджери корпорацій є агентами власників бізнесу (принципалів) і мають діяти в інтересах принципалів, тобто забезпечувати прибуток власників, а не витратити їхні гроші на соціальні проекти. Якщо ж дії менеджменту у сфері КСВ підвищують ціну для клієнтів або ведуть до зниження заробітної плати працівників, то менеджмент корпорації витрачає гроші клієнтів і працівників, відповідно.

Фрідман підкреслює, що "є лише одна соціальна відповідальність бізнесу – використовувати свої ресурси та займатися діяльністю, спрямованою на збільшення свого прибутку, дотримуючись правил гри, що означає, займатися відкритою та вільною конкуренцією без обману чи шахрайства" [4]. Тобто, роблячи наголос на збільшенні прибутку, Фрідман в той же час визнає необхідність для бізнесу відповідати основним правилам гри у суспільстві, як закладеним в законах, так і в етичних звичаях і моральних нормах.

Чи можна, зважаючи на це, сказати, що Фрідман виступає взагалі проти КСВ? Відповідь на це питання залежить від визначення КСВ. Як було показано вище, деякі автори вважають, що КСВ неодмінно має виходити за межі економічних вигід бізнесу і бути чимось більшим, ніж просто дотримання законів. В той же час піраміда КСВ А. Керролла [17], про яку йшлося в 3.1, включає економічну, правову і етичну відповідальність. Четверта ж компонента – філантропічна, проти якої, власне, виступає М. Фрідман – є дискреційною, тобто не обов'язковою.

Фрідман визнає, що "для корпорації, яка є великим роботодавцем у невеликій громаді, може бути корисним вкладати ресурси у забезпечення кращих умов життя у цій громаді або у покращення її уряду. Це може полегшити залучення бажаних працівників, знизити витрати на зарплату або зменшити збитки від крадіжок і диверсій, або мати інші цінні наслідки. Або ж, можливо, з урахуванням законів про податкові відрахування корпоративних благодійних внесків, акціонери можуть більше сприяти благодійництву, яке їм подобається". Сам Фрідман проти того, щоб вважати це соціальною відповідальністю, хоча з іншого боку, це відповідає інструментальному підходу до КСВ. Таким чином, все зводиться до визначення КСВ.

Теодор Левітт, який ще раніше ніж М. Фрідман висловлював думку щодо небажаності залучення корпорацій у вирішення соціальних проблем, наголошував на тому, що функцією бізнесу є отримання стабільного високого прибутку. В той же час Левітт вказував на раціональні мотиви корпорацій, що залучаються до соціально бажаних проектів і активностей: "Якщо прямо спитати, вони зізнаються, що такі дії, як підтримка корпоративних спортивних програм, найом

оплачуваного директора для корпоративного хорового колективу або фінансування театральних вистав співробітників (навіть у робочий час), не є благодійністю. Це прагматичні тактики виживання під тиском політиків і професійних критиків. Більш того, вони покращують моральний дух, підвищують ефективність і приносять конкретний фінансовий результат» [3]. Левітт не вважає це КСВ, оскільки йдеться про бізнес-інтереси, хоча це типовий приклад інструментального підходу.

Таким чином, інструментальний підхід до КСВ спрямовує її на досягнення економічних цілей, а саме, на створення цінності для акціонерів у вигляді максимізації прибутку і збільшення ціни акцій, формування довгострокових конкурентних переваг, збільшення обсягів продажів завдяки просуванню через підтримку благодійних ініціатив (cause related marketing) та інші.

### **Стратегічна філантропія**

Суттєвий внесок у розвиток інструментального підходу до КСВ внесли М. Портер і М. Крамер. У своїй статті «Конкурентна перевага корпоративної філантропії» [28], опублікованій у 2002 році, вони запропонували концепцію стратегічної благодійності. Основними ідеями цієї впливової статті є наступні:

1. Компанії не є ізольованими від суспільства, в якому функціонують. Більш того, їхня конкурентоздатність залежить від локального контексту і місцевих громад.

2. Чим тісніше благодійні проекти пов'язані з бізнесом компанії, тим більшими можуть бути економічні вигоди від них.

3. У довгостроковій перспективі соціальні і економічні цілі не конфліктують, а, навпаки, інтегрально пов'язані.

Портер і Крамер показують, що здатність компаній конкурувати залежить від їхнього конкурентного середовища або контексту, в якому вони виділяють чотири складові: (1) ресурси, (2) характер попиту, (3) стратегічний контекст і умови суперництва між компаніями, (4) пов'язані і підтримуючі галузі (рис. 4.5). Покращення конкурентного контексту, в тому числі через благодійні проекти, дозволяє компаніям створити більш сприятливі умови для свого функціонування.

Щоб успішно працювати і розвиватися, компанії потребують різні види ресурсів і доступ до інфраструктури – фізичної, адміністративної, науково-технічної. Наприклад, компанії, особливо у високотехнологічних галузях, залежать від наявності кваліфікованих людських ресурсів. Благодійні проекти, спрямовані на підтримку освітніх програм з підготовки спеціалістів, потрібних компанії, з одного боку, створюють соціальну цінність для місцевих громад, а з іншого боку, допомагають компанії забезпечити себе високоякісними фахівцями у майбутньому. Покращення умов життя місцевих громад дасть можливість компанії залучати талановитих працівників з інших регіонів. Фінансова підтримка наукових установ сприятиме розвитку необхідної науково-технічної інфраструктури.

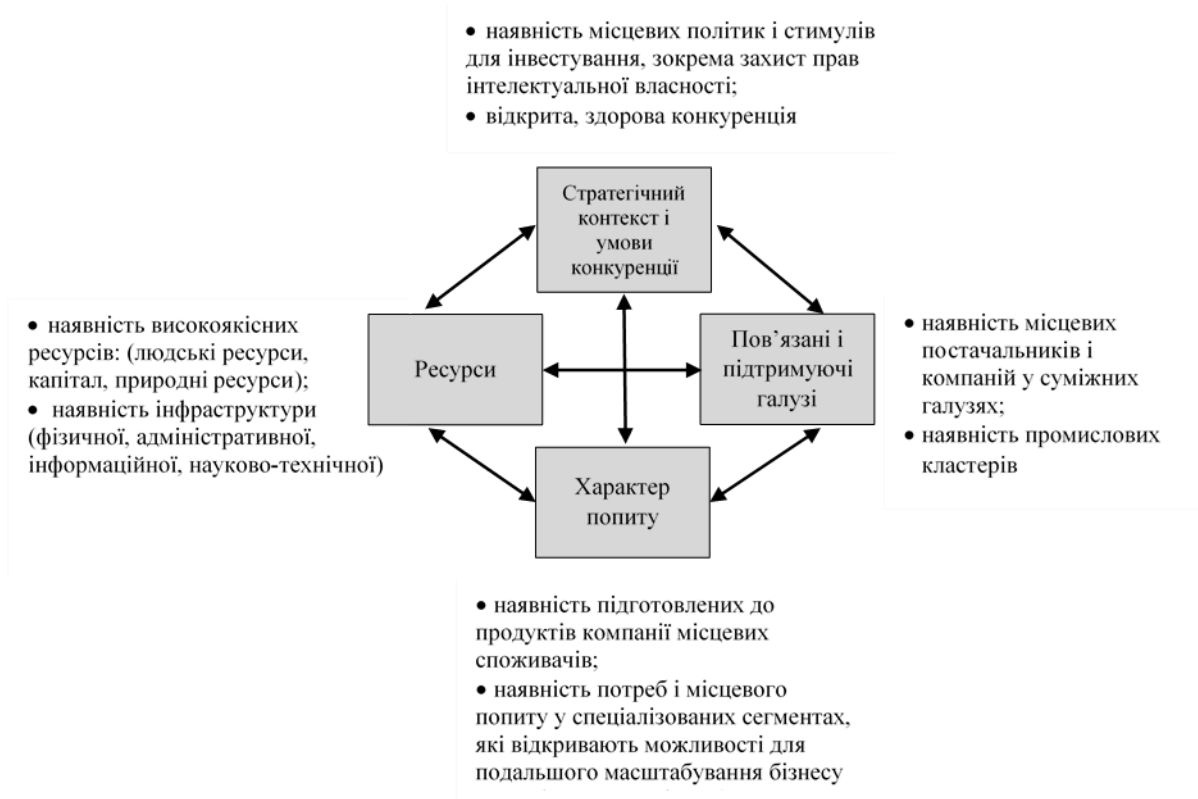


Рисунок 4.5 - Складові конкурентного контексту [28]

Освітні проекти можуть також вплинути на майбутній попит на продукцію компанії, якщо для використання продуктів компанії потрібен певний рівень компетентності і підготовки. Мережева академія Cisco є яскравим прикладом такого освітнього проекту, який покращує конкурентний контекст, створює соціальні вигоди і зміцнює конкурентоздатність компанії в довгостроковій перспективі.

Компанія Cisco, провідний виробник мережевого обладнання та маршрутизаторів, що використовуються для підключення комп'ютерів до Інтернету, стрімко розвивалася на початку 2000-х років. Однак з розширенням використання Інтернету клієнти в усьому світі зіткнулися з хронічною нестачею кваліфікованих мережевих адміністраторів, що стало стримуючим чинником зростання як Cisco, так і всієї ІТ-індустрії. І Cisco знайшла спосіб подолання проблеми завдяки філантропії.

Все почалося зі звичайної благодійної акції, коли Cisco передала мережеве обладнання середній школі неподалік від своєї штаб-квартири, а потім розширила програму на інші школи в регіоні. В той же час представник компанії, який працював зі школами, зрозумів, що вчителям і адміністраторам не вистачає кваліфікації для керування мережами після встановлення. Тому компанія розробила програму підготовки вчителів щодо проектування і обслуговування мереж. Учні також стали відвідувати ці курси і успішно засвоювали інформацію, що підштовхнуло компанію до створення програми дистанційного навчання і сертифікації учнів середніх шкіл і студентів вищих навчальних закладів з



адміністрування мереж. Так і виникла мережева академія Cisco, яка не тільки допомогла молоді здобути знання і компетентності, важливі для майбутнього працевлаштування, але й створила умови для зростання попиту на продукцію Cisco, адже своїм проектом компанія збільшила кількість кваліфікованих потенційних споживачів своєї високотехнологічної продукції. Наявність компетентних споживачів важлива і з точки зору зворотного зв'язку, зокрема, вміння споживачів донести інформацію про нові потреби і таким чином сприяти інноваціям.

Іншим прикладом стратегічної філантропії, який наводять Портер і Крамер, була благодійна передача компанією Apple комп'ютерів школам. З одного боку, від цього вигравали школи, що отримували цінне комп'ютерне обладнання, а з другого боку, компанія знайомила учнів і вчителів за своїм брендом, підвищувала їхній рівень компетентності і робила потенційними споживачами своїх комп'ютерів у майбутньому. Таким чином, корпоративна благодійність може впливати на розмір і на якість місцевих ринків.

Що ж до стратегічного контексту і умов для чесної і відкритої конкуренції, компанія може підтримувати місцеві й міжнародні неурядові організації, що ставлять за мету боротьбу з корупцією і створення прозорих і чесних правил гри.

Важливим аспектом конкурентного контексту є також розвиток пов'язаних і підтримуючих галузей, зокрема, наявність місцевих постачальників або науково-технічних установ, якщо йдеться про високотехнологічні галузі. Компанія може сприяти формуванню кластерів (географічно сконцентрованих груп компаній зі споріднених галузей і пов'язаних з їхньою діяльністю організацій і установ), будувати довгострокові відносини з організаціями, що входять до кластеру, підтримувати розвиток пов'язаних галузей. Результатом тісного співробітництва в межах кластеру може бути зниження транспортних витрат, витрат управління товарно-матеріальними запасами, більш швидке реагування на зміни у середовищі, активізація інноваційної діяльності тощо.

Портер і Крамер зазначають, що корпоративна філантропія може також покращити репутацію і підвищити гудвіл, але репутація і гудвіл самі по собі не є достатніми мотивами. Так званий «кислотний тест» стратегічної корпоративної філантропії полягає у відповіді на питання – чи є бажані соціальні зміни настільки вигідними для компанії, що вона буде в них інвестувати, навіть якщо ніхто про це не знатиме. Якщо відповідь «так», то благодійний проект є стратегічним.

Таким чином, ретельно аналізуючи свій конкурентний контекст, компанії можуть визначити ті напрями створення соціальної цінності, які одночасно сприятимуть зміцненню конкурентоспроможності самої компанії.

### **Концепція «Створення спільної цінності»**

Ідеї, закладені Портером і Крамером у статті про стратегічну корпоративну філантропію, пізніше дістали розвитку на новому рівні у вигляді концепції «Створення спільної цінності», запропонованої ними у [29].

Розробка даної концепції була мотивована пошуком шляхів узгодження інтересів бізнесу і суспільства, а також нових стимулів і напрямів інноваційного зростання. Ідея концепції полягає в тому, що компанії мають шукати і

використовувати такі бізнес-можливості, що одночасно створюють і соціальну цінність. Іншими словами бізнес має ідентифікувати сфери, в яких інтереси бізнесу і суспільства перетинаються. Портер і Крамер наголошують, що концепція створення спільної цінності дозволяє уникнути конфлікту між економічними і соціальними цілями, який завжди вважався неминучим.

Хоча концепція відповідає інструментальному підходу до КСВ, і навіть самі автори спочатку називають її стратегічною КСВ, потім вони відходять від цієї термінології і пропонують відрізнити концепцію створення спільної цінності від КСВ. Зокрема, таке протиставлення ґрунтується на достатньо вузькому трактуванні КСВ, згідно з яким вона зводиться до благодійності; може бути добровільною або відповіддю на зовнішній тиск; є чутливою до бюджетних обмежень, оскільки є центром витрат; програми КСВ часто ставлять за мету покращення репутації і не мають прямого відношення до бізнесу компанії. Такий застарілий, з точки зору Портера і Крамера, підхід має бути замінений на концепцію створення спільної цінності, впровадження якої безпосередньо чинить вплив на прибутковість компанії і її конкурентні позиції.

Важливим в даній концепції є те, що компанія використовує свої унікальні ресурси, досвід, знання і компетентності, щоб створювати економічну цінність і вирішувати соціальні проблеми водночас. При цьому не йдеться про перерозподіл вже створеної цінності між бізнесом і суспільством – це була б гра з нульовою сумою як у випадку благодійності. Йдеться про зростання сумарної цінності, коли виграють обидві сторони. Справедлива торгівля, і зокрема, справедлива (вища) ціна, яку сплачують виробникам з менш розвинутих країн, не є створенням спільної цінності, оскільки економічна цінність просто перерозподіляється між компанією і постачальником. З іншого боку, якщо компанія інвестує в розвиток ланцюгів постачань, наприклад, в удосконалення технологій вирощування в сільському господарстві з метою підвищення продуктивності місцевих фермерів, скорочення їхніх витрат і покращення якості їхньої продукції, компанія отримує високоякісні інгредієнти за нижчу ціну, а її постачальники отримують доступ до нових прогресивних і стійких технологій і можливість підвищувати свої доходи і рівень життя.

Портер і Крамер пропонують три стратегії створення спільної цінності.

Перша стратегія – це переосмислення товарів і ринків. Соціальні потреби суспільства насправді безмежні. Це охорона здоров'я, покращення житлових умов, допомога літнім людям, зменшення негативного впливу на природне середовище, підвищення фінансової безпеки і багато інших. Відправною точкою для компанії може стати виявлення соціальних потреб, які можуть бути задоволені за допомогою продуктів компанії. При цьому слід брати до уваги, що потреби постійно змінюються під впливом змін в технологіях, економічних умовах і пріоритетах суспільства, тому нові можливості можуть з'являтися щодня. Часто компанії вважають, що країни або місцеві громади з низькою купівельною спроможністю не варті уваги як потенційні ринки, і це може бути помилкою. Хоча прибутковість на таких ринках є невисокою, завдяки розміру цих ринків – мільйони або навіть мільярди споживачів – загальний прибуток компанії може бути істотним.

Друга стратегія полягає у підвищенні ефективності ланцюгів постачань з одночасним вирішенням різноманітних соціальних проблем, таких як умови праці у постачальників, гендерна нерівність і дискримінація, нераціональне використання природних ресурсів. Підвищення ефективності у ланцюгах постачань може відбуватися за рахунок оптимізації транспортування, складування і пакування продукції постачальників, інвестування в нові технології. Це може бути економічно вигідним і для компанії, і для постачальників, і в той же час створювати соціальну цінність у вигляді зменшення вуглецевого сліду і стійкого використання ресурсів. Інвестиції у розвиток персоналу у постачальників можуть вести до зростання продуктивності їхньої праці, створюючи при цьому соціальну цінність у формі підвищення рівня освіти і кваліфікації працівників, що відкривають для них нові можливості на ринку праці, просування прогресивних суспільних цінностей щодо рівних можливостей тощо.

Третя стратегія стосується підтримки розвитку місцевих кластерів, тобто взаємопов'язаних географічно сконцентрованих підприємств і галузей. Кооперація між членами кластеру веде до синергетичних ефектів, сприяє інноваційній діяльності, що позитивно впливає на продуктивність і в той же час на добробут місцевих громад і економічний розвиток регіонів.

Таким чином, концепція створення спільної цінності полягає у пошуку шляхів вирішення соціальних проблем суспільства з одночасним створенням економічних вигід для компанії, підвищенням ефективності її діяльності і зміцненням її довгострокової конкурентоспроможності.

Ще одним прикладом застосування інструментального підходу до КСВ є просування через підтримку благодійних ініціатив (cause related marketing). Сутність його полягає в тому, що компанія співпрацює з неприбутковою організацією для вирішення соціальної або екологічної проблеми. При цьому компанія інформує своїх споживачів, що певний відсоток продажів від певного товару буде використаний на певний благодійний проект. Результатом зазвичай є збільшення продажів, оскільки для соціально свідомих споживачів усвідомлення, що частка виручки допоможе вирішити конкретну соціальну проблему або допомогти конкретній особі, наприклад, хворій дитині, є додатковим стимулом для покупки товару. Це також сприяє покращенню іміджу компанії як соціально відповідальної і може вести до підвищення лояльності покупців.

Інструментальний підхід є суто раціональним і прагматичним, хоча пошук можливостей для створення спільної цінності полегшується, якщо компанія керується етичними нормами і є чутливою до соціальних проблем.

### **4.3 Інтеграційний підхід до КСВ. Управління стейкхолдерами**

#### **Сутність інтеграційного підходу до КСВ. Поняття і класифікації стейкхолдерів**

Інтеграційний підхід до КСВ полягає в усвідомленні взаємозалежності бізнесу і суспільства. Існування, зростання і розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі залежить від суспільства, його підтримки і його визнання бізнесу як легітимного, не тільки з точки зору дотримання законів, а і соціальних і етичних

норм, домінуючих у суспільстві. Отже, немає якогось універсального поняття соціальної відповідальності і універсальних вимог щодо діяльності у сфері КСВ для всіх компаній у всі часи. Зміст КСВ визначається контекстом галузі, в якій працює компанія, і залежить від очікувань конкретного суспільства на певному етапі його розвитку. Це визначає необхідність для компаній ретельно відстежувати соціальні вимоги і очікування й інтегрувати їх у свої бізнес-моделі для забезпечення визнання і схвалення своєї діяльності суспільством.

Центральним для інтеграційного підходу є управління стейкхолдерами (стейкхолдер-менеджмент). Замість використання абстрактного поняття суспільства стейкхолдер-менеджмент відповідає на питання – перед ким конкретно є відповідальним бізнес? Хто може вважатися зацікавленими сторонами?

Ідеї стейкхолдер-менеджменту стали активно розвиватися у 80-ті роки минулого століття. У 1984 році Едвард Р. Фрімен опублікував свою знамениту монографію «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід», яка заклала методологічні основи як для академічних дискусій з КСВ, так і для управлінської практики.

Згідно з визначенням Фрімена, стейкхолдери – це «будь-які групи або індивідууми, що можуть впливати або на яких може впливати досягнення організацією своїх цілей» [30, р. 25]. У пізнішій роботі за співавторством Фрімена стейкхолдери визначаються як «групи або індивідууми, що можуть отримувати вигоди або зазнавати шкоди і чий права можуть бути порушені або дотримані в результаті корпоративних дій» [31].

До стейкхолдерів компанії можна віднести її власників або акціонерів, працівників, споживачів її продуктів або послуг, постачальників і посередників, кредиторів і інвесторів, місцеві громади, мас-медіа, конкурентів, державу, регуляторні органи, неурядові організації, природне середовище і навіть майбутні покоління.

Фрімен вважає, що бізнес не можна розглядати тільки як інструмент для створення прибутку. Такі погляди на бізнес, на його думку, є застарілими. У глобальному економічному просторі, що швидко змінюється, орієнтація компаній тільки на прибуток не є стійкою. Бізнес має розглядатися як система створення цінності для різних груп стейкхолдерів, а не тільки власників і споживачів. Таким чином, стейкхолдерський підхід перевизначає мету бізнесу і робить межі організації нечіткими. Головне завдання стейкхолдер-менеджменту – управляти відносинами зі стейкхолдерами і інтегрувати інтереси різних груп стейкхолдерів в діяльність компанії задля забезпечення її довгострокового успіху.

Звісно, виникає багато питань щодо ідентифікації стейкхолдерів. Часто компанії стикаються з ресурсними обмеженнями, що унеможливають прийняття до уваги інтересів всіх зацікавлених сторін, і використовують вузьке трактування стейкхолдерів як тих, хто чинить безпосередній вплив на ключові економічні інтереси компанії і може впливати на виживання компанії.

Широке трактування стейкхолдерів виходить з того, що компанії можуть впливати і відчувати вплив з боку майже будь-кого, тобто великої кількості індивідуумів, груп і організацій з найрізноманітнішими і часто навіть

протилежними інтересами. Перед менеджментом компанії постає низка питань: «Кого ми можемо вважати нашими стейкхолдерами?», «Які інтереси вони мають?», «Як їхні інтереси можуть бути збалансовані?», «Чиї інтереси мають бути задоволені в першу чергу?», «Скільки ресурсів ми можемо виділити на задоволення потреб різних груп стейкхолдерів?».

Для пріоритизації стейкхолдерів можуть бути використані різні їх класифікації.

М. Кларксон [32] поділяє стейкхолдерів на *основних* і *другорядних*. Основними стейкхолдерами є ті, без постійної участі яких компанія не може існувати. Ця група включає акціонерів, інвесторів, працівників, споживачів, постачальників, а також державу і місцеві органи самоврядування, чиї закони і правила мають бути дотримані і які надають доступ до необхідної інфраструктури. Другорядні стейкхолдери – це ті, хто може вплинути на компанію або на яких компанія впливає, але взаємодія з ними не є критичною для виживання і функціонування організації. Прикладами другорядних стейкхолдерів можуть бути мас-медіа, неурядові організації, активістські рухи, які здатні мобілізувати громадську думку на користь або проти інтересів компанії.

Стейкхолдерів можна поділити на *добровільних* і *недобровільних*. Добровільні стейкхолдери – це ті групи і індивідууми, які за власним бажанням інвестували фінансовий чи людський капітал у компанію або встановили інші ділові відносини з нею, тобто добровільно прийняли ризики, пов'язані із діяльністю компанії. До таких стейкхолдерів можна віднести інвесторів, акціонерів, працівників, бізнес-партнерів, споживачів. Добровільність їхніх відносин з компанією ні в якому разі не означає, що їхні інтереси не мають бути захищені. Але в той час як добровільні стейкхолдери можуть обирати, становитися стейкхолдером компанії чи ні, недобровільні стейкхолдери такого права позбавлені. На них ризики поширюються без їхньої згоди, тому захист їхніх інтересів набуває особливої важливості. Недобровільними стейкхолдерами можуть бути, наприклад, місцеві громади, що потерпають від негативних екстерналій від діяльності виробничого підприємства.

Інша досить популярна класифікація стейкхолдерів, що дозволяє ранжувати їх за ступенем важливості для компанії і характером відносин з компанією, була запропонована Мітчеллом, Ейглом і Вуд [33]. В основі класифікації лежать три можливі атрибути стейкхолдерів: 1) влада, тобто здатність стейкхолдера впливати на компанію, 2) легітимність відносин стейкхолдера і компанії, 3) терміновість вимог стейкхолдера.

Характеризуючи *владу*, автори класифікації визначають її як ймовірність того, один учасник соціальних відносин буде в змозі нав'язати свою волю іншому учаснику за допомогою примусових, економічних або соціальних засобів. *Легітимність* – це узагальнене сприйняття дій суб'єкта як бажаних, правильних або прийнятних в межах певної соціально сконструйованої системи норм і цінностей. Легітимність вимог стейкхолдерів може ґрунтуватися на договорі, законному праві, моральному праві, статусі групи ризику або моральному інтересі у збитках і вигодах, спричинених діями компанії. *Терміновість* базується на наступних двох характеристиках: (1) чутливість до часу – ступінь, до якого

адміністративна затримка у розгляді вимог є неприйнятною для стейкхолдера, та (2) критичність – важливість і нагальність вимог для стейкхолдера. Терміновість – це ступінь, до якого вимоги зацікавлених сторін вимагають негайної уваги.

Автори класифікації запропонували визначати значущість стейкхолдерів для компанії, виходячи з кількості атрибутів, які вони мають. Так, найважливішими для компанії є стейкхолдери, що мають всі три атрибути. Їхні інтереси і вимоги мають бути задоволені в першу чергу. На другому місці за значущістю йдуть стейкхолдери, що мають два атрибути. І найнижчий пріоритет у стейкхолдерів з одним атрибутом. Якщо ж певний індивідуум, група або організація не мають жодного з трьох атрибутів, стейкхолдерами вони не вважаються. На рисунку 4.6 у вигляді діаграми Вєнна показані різні класи стейкхолдерів в залежності від комбінації атрибутів, якими вони володіють.

Найбільш значущі стейкхолдери належать до класу визначальних стейкхолдерів, що мають всі три атрибути. Це можуть бути споживачі, акціонери і працівники компанії.

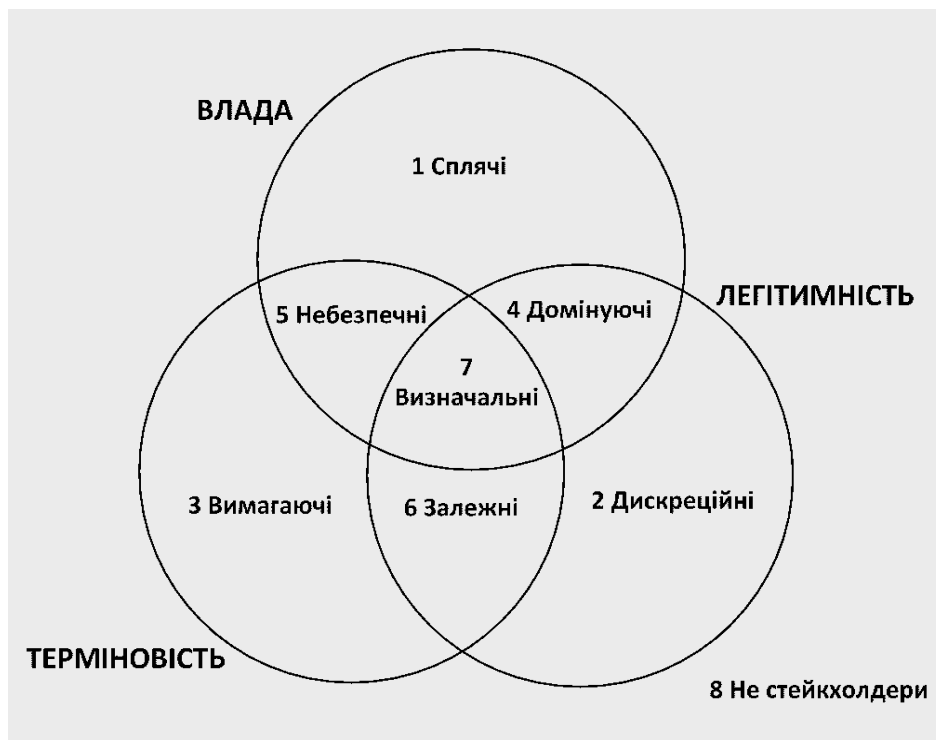


Рисунок 4.6 – Модель значущості стейкхолдерів [33]

Далі за значущістю йдуть стейкхолдери з двома атрибутами – домінуючі, небезпечні і залежні. Домінуючі стейкхолдери мають реальну можливість чинити вплив на компанію, їхні вимоги легітимні, але не термінові. Прикладом можуть бути певні члени ради директорів, наприклад, представники місцевої громади. Небезпечні стейкхолдери мають владу, їхні вимоги термінові, але не вважаються легітимними. Це можуть бути корумповані чиновники, що вимагають хабаря, незадоволені працівники, що можуть вчинити саботаж, представники криміналітету, що мають інтерес до бізнесу компанії. Залежні стейкхолдери мають

легітимні і термінові вимоги, але не мають влади. До цієї групи можна, наприклад, віднести місцеві громади, що відчують на собі наслідки забруднення довкілля компанією, але не мають механізмів впливу на компанію, якщо вона діє в межах закону.

Найменш значущими є класи стейкхолдерів з одним атрибутом, а саме, сплячі, дискреційні і вимагаючі стейкхолдери. Наявність влади – це єдиний атрибут сплячих стейкхолдерів. Вони не проявляють інтерес до компанії, але такий інтерес може з'явитися у майбутньому. Прикладами таких стейкхолдерів можуть бути рейдери, недобросовісні мас-медіа або конкуренти, що можуть організувати кампанію чорного піару з метою руйнування репутації компанії.

Дискреційні стейкхолдери мають атрибут легітимності при відсутності влади і терміновості задоволення потреб. Це можуть бути потенційні реципієнти корпоративної філантропії.

Вимагаючі стейкхолдери не мають влади, їхні вимоги нелегітимні (або вважаються компанією нелегітимними), але нагальні. Це можуть бути представники радикальних груп активістів, що організують незаконні акції проти діяльності компанії, але не настільки серйозні, щоб реально вплинути на компанію.

Слід зазначити, що компанії повинні постійно займатися моніторингом своїх стейкхолдерів, оскільки стейкхолдери можуть з часом змінювати свої атрибути і переходити з однієї групи до іншої.

Пріоритизація стейкхолдерів важлива з точки зору розподілу ресурсів компанії на задоволення вимог різних груп стейкхолдерів, а також для залучення найбільш значущих стейкхолдерів до діалогу з компанією.

### **Стейкхолдер-менеджмент: стандарти AA1000**

Ефективне і результативне управління стейкхолдерами передбачає взаємодію з ними, систематичні комунікації з метою визначення їх очікувань, проблем і претензій до компанії. На сьогодні існує досить розвинений методологічний інструментарій щодо управління стейкхолдерами і, зокрема, щодо залучення їх до діалогу. Серія стандартів AA1000, що були розроблені глобальною консалтинговою компанією AccountAbility [34], вже більше двох десятиліть використовується багатьма компаніями як методологічна основа для планування та реалізації взаємодії зі стейкхолдерами.

Перший стандарт серії AA1000AP:2018 містить принципи відповідальності, на яких базується вся серія стандартів. Ці принципи включають в себе інклюзивність, чутливість, суттєвість і вплив (рисунк 4.7).

Інклюзивність означає ідентифікацію стейкхолдерів і надання їм можливості для участі у визначенні суттєвих аспектів (питань) стійкого розвитку організації та розробці стратегічної відповіді на них. Інклюзивна організація дає можливість висловити свою думку тим, на кого можуть впливати її дії, залучаючи їх до діалогу.

Суттєвість пов'язана з визначенням і пріоритизацією найбільш релевантних аспектів стійкого розвитку – тих що важливі і для організації, і для її зовнішніх стейкхолдерів. Суттєвість включає виявлення ризиків і можливостей, пов'язаних

із цими аспектами, які впливають на результати діяльності організації та/або інтереси її стейкхолдерів у короткостроковій, середньостроковій та/або довгостроковій перспективі.

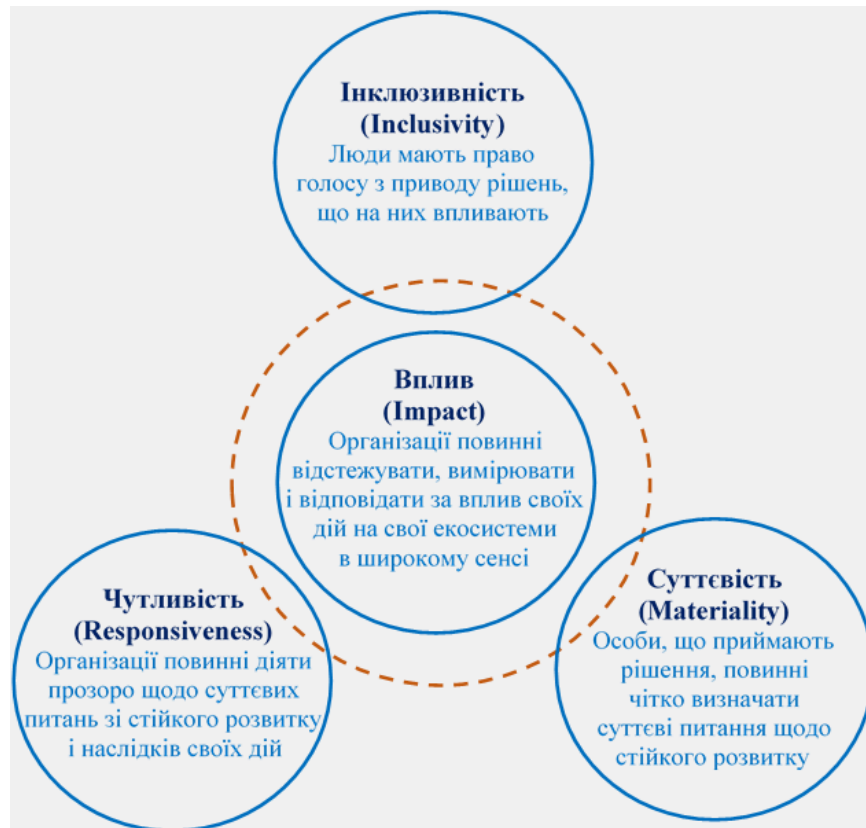


Рисунок 4.7 - Принципи відповідальності (стандарт AA1000AP: 2018) [34]

Чутливість – це своєчасна та адекватна реакція організації на суттєві питання стійкого розвитку та наслідки дій організації для зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів. Ефективна відповідь на суттєві питання стійкого розвитку має бути узгоджена з цілями організації та інтегрована в її стратегію. Також дії організації щодо суттєвих питань мають бути максимально прозорими.

Принцип впливу полягає у постійному моніторингу наслідків дій організації, вимірюванні впливу на її екосистему, що включає різноманітні групи стейкхолдерів, і прийняття відповідальності за цей вплив.

Вплив може бути прямим або непрямим, позитивним або негативним, навмисним або ненавмисним, очікуваним або реалізованим, а також коротко-, середньо- чи довгостроковим. Вплив може стосуватися екологічних і соціальних проблем і може вимірюватися на місцевому, регіональному чи глобальному рівнях. Оцінка впливу може мати якісний, кількісний або монетизований характер.

Розглянуті чотири принципи є основою для інших стандартів серії AA1000, і зокрема, стандарту із залучення стейкхолдерів (AA1000SES:2015). Під залученням стейкхолдерів розуміють організацію взаємодії і діалогу зі стейкхолдерами з приводу визначення суттєвих питань стійкого розвитку, виявлення інтересів, проблем і очікувань стейкхолдерів, їхньої оцінки впливу організації, а також для



звітування перед стейкхолдерами, надання пояснень і відповідей щодо рішень, дій і результатів діяльності організації.

Процес залучення стейкхолдерів згідно зі стандартом включає чотири етапи: планування, підготовку, впровадження і оцінку результатів з подальшим удосконаленням процесу на її основі.

В процесі планування визначаються стейкхолдери і складається їхній профіль. Складаючи профіль стейкхолдерів, організації потрібно виявити і описати для кожної групи або індивідуального стейкхолдера:

- обізнаність з суттєвих питань;
- очікування щодо їхнього залучення;
- характер поточних відносин з організацією;
- залежність від організації;
- бажання бути залученим до комунікацій;
- рівень впливу на організацію;
- тип стейкхолдерів (місцеві громади, державні органи, споживачі та ін.);
- культурний контекст;
- географічне охоплення;
- комунікаційні обмеження (наприклад, мовний бар'єр, здатність використовувати комунікаційно-інформаційні технології, обмеженні фізичні можливості);
- легітимність і репрезентативність;
- відносини з іншими стейкхолдерами.

Після складання профілю потрібно провести категоризацію і систематизацію стейкхолдерів – скласти карту (або матрицю) стейкхолдерів. Складання такої карти є важливим при прийнятті рішень щодо цілей і ступеня залучення певних груп стейкхолдерів. Для цього можуть бути використані будь-які критерії або атрибути стейкхолдерів. Варто скласти декілька карт для різних комбінацій атрибутів стейкхолдерів, які організація вважає важливими. Наприклад, такими атрибутами можуть бути рівень впливу на організацію і бажання бути залученими до комунікацій, або обізнаність щодо суттєвих питань і очікування щодо залучення. Такі карти є зручним інструментом візуалізації, допомагають зробити процес пріоритизації стейкхолдерів більш наочним і уникнути нестратегічного залучення стейкхолдерів, наприклад, вибору «найгучніших» з них або тих, комунікація з якими дозволяє менеджерам не виходити з зони комфорту.

Також на етапі планування важливо визначитися з інструментами комунікації і методами залучення стейкхолдерів. І почати треба з вивчення думки стейкхолдерів про організацію і їх ставлення до неї. Джерелами інформації можуть бути мас-медіа, соціальні мережі, листи до організації зі скаргами або пропозиціями, позитивні і негативні відгуки про організацію на різних платформах і вебсайті самої організації, протестні акції та інше. Організація має також розробити механізми відстежування думки і ставлення стейкхолдерів, щоб контролювати їхню динаміку. Також організація має налагодити механізми інформування стейкхолдерів для забезпечення прозорості і підвищення обізнаності існуючих і потенційних стейкхолдерів про діяльність організації.

Важливим при плануванні взаємодії зі стейкхолдерами є визначення рівня і форми їх залучення, які можуть суттєво варіюватися. Це може бути одностороннє інформування стейкхолдерів, двосторонні консультації з ними, співробітництво в рамках спільних проєктів, а також інтеграція стейкхолдерів в діяльність організації, включення їх до органів управління організацією. Також необхідно визначити межі розкриття інформації – яку інформацію можна розкривати стейкхолдерам і яку інформацію стейкхолдери можуть поширювати за межами процесу взаємодії з організацією.

Як будь-який управлінський процес, залучення стейкхолдерів підлягає контролю і моніторингу, і для цього потрібно обрати показники, що дозволять вимірювати якість процесу залучення, з одного боку, і вплив залучення на діяльність організації, з іншого боку. Такі показники дозволять відстежувати динаміку процесу залучення, ідентифікувати його слабкі сторони і удосконалювати взаємодію зі стейкхолдерами.

За етапом планування слідує етап підготовки, під час якого необхідно визначитися з ресурсами, які можуть бути використані на взаємодію зі стейкхолдерами, а також створити умови і сформувати необхідні компетентності (знання, навички, вміння) для роботи зі стейкхолдерами. На етапі підготовки слід також визначити і проаналізувати можливі ризики, негативні наслідки і проблемні аспекти залучення. Проблеми можуть бути пов'язані зі стейкхолдерами, які можуть виявитися некомпетентними, пасивними, незацікавленими в комунікаціях, або навпаки, занадто активними, але неконструктивними. Конфлікт інтересів різних груп стейкхолдерів може ускладнити пошук балансу. Можливі і технічні проблеми в комунікаціях, зокрема, онлайн. Залучення стейкхолдерів може не принести очікуваних результатів, а вести до втрати контролю над інформацією, погіршенню репутації організації. Воно може виявитися неефективним і призвести до втрати часу і організаційних ресурсів. Таким чином, передбачення можливих ризиків і негативних ефектів дозволить краще організувати і впровадити процес залучення стейкхолдерів.

Після етапу підготовки організація має впровадити план залучення і потім оцінити його результати і внести необхідні корективи у процес залучення стейкхолдерів у майбутньому.

Ретельно спланований і організований процес залучення стейкхолдерів може допомогти організації:

- виявити очікування стейкхолдерів і управляти цими очікуваннями;
- ідентифікувати, зменшувати ризики або взагалі їх уникати;
- отримати «соціальну ліцензію» на діяльність, тобто схвалення діяльності організації та її бізнес-практик її стейкхолдерами;
- підвищити прозорість своєї діяльності;
- сформувати довіру і соціальний капітал;
- покращити репутацію;
- узгодити цілі бізнесу з інтересами стейкхолдерів;
- зміцнити підтримку з боку стейкхолдерів;
- сформувати конкурентні переваги.

## Аналіз суттєвості

Далі розглянемо більш детально аналіз суттєвості або аналіз суттєвих питань, що є необхідною складовою процесу управління стейкхолдерами і тісно пов'язаний із залученням стейкхолдерів.

Перш ніж визначити суттєвість в тому сенсі, в якому вона зазвичай використовується в управлінні стейкхолдерами, зазначимо, що існують два базових види суттєвості – фінансова суттєвість і суттєвість впливу на зовнішнє середовище.

Фінансова суттєвість відноситься до чинників, що чинять безпосередній вплив на фінансові результати компанії і її здатність створювати економічну цінність для інвесторів і акціонерів.

Суттєвість впливу відноситься до соціальних і екологічних аспектів впливу діяльності компанії на різні групи стейкхолдерів, включаючи місцеві громади і довкілля.

Подвійна суттєвість – це комбінація обох видів суттєвості, коли певні проблеми і чинники є одночасно суттєвими з фінансової точки зору і з точки зору соціального і екологічного впливу компанії (рисунок 4.8). Тобто створення або вирішення соціальних і екологічних проблем може мати для компанії фінансові наслідки.

Суттєві питання – це ті аспекти, які мають значний вплив на економічні, соціальні та екологічні показники компанії та можуть істотно вплинути на оцінки та поведінку стейкхолдерів. Це аспекти і проблеми, що характеризуються подвійною суттєвістю і мають бути у фокусі уваги компанії. Для виявлення і наочного представлення таких аспектів використовується матриця суттєвих питань або матриця суттєвості.

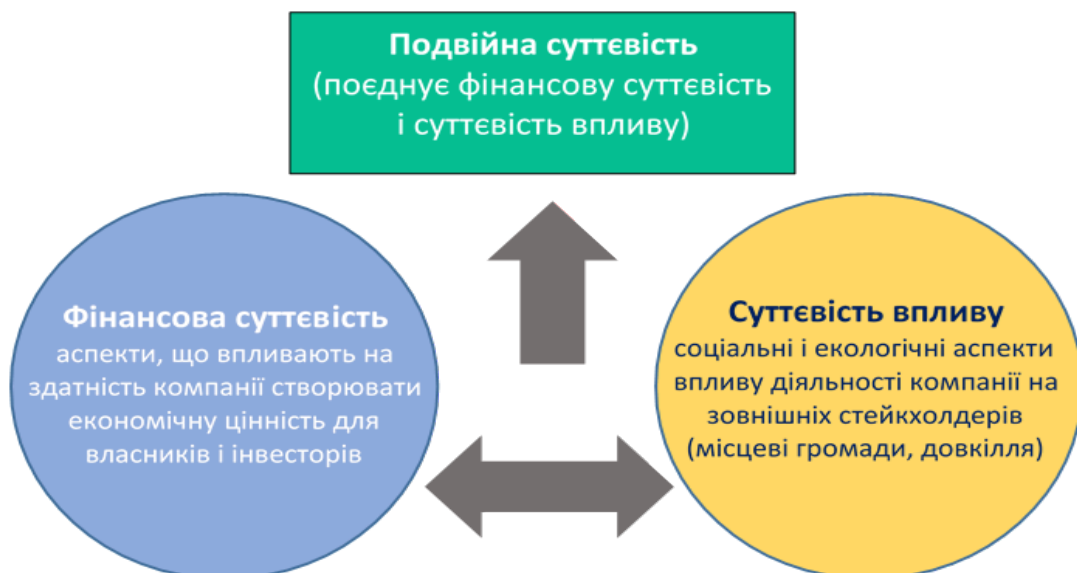


Рисунок 4.8 – Подвійна суттєвість як комбінація фінансової суттєвості і суттєвості впливу

Матриця суттєвості – це інструмент візуалізації, який представляє відносну важливість різних питань (або тем) для компанії та її стейкхолдерів. Горизонтальна вісь матриці відповідає фінансовій суттєвості, а вертикальна – суттєвості впливу компанії на зовнішнє середовище. На рисунку 4.9 наведена матриця суттєвості компанії Nestlé у 2023 році.

<b>Соціальний і екологічний вплив Nestlé</b>	Найбільший			Рациональне використання води Екологічний вплив Викиди парникових газів	Здоров'я та харчування Екологічні та соціальні впливи в ланцюгах постачання інгредієнтів Якість і безпека продукції
	Значний		Безпека праці та здоров'я працівників Фізичні наслідки зміни клімату Доступ і доступність Маркування та маркетинг продукції	Кругова економіка Права людини і трудові практики Залучення працівників, управління талантами та їх утримання Залученість працівників, різноманітність та інклюзивність	Управління життєвим циклом упаковки
	Помірний	Добробут тварин	Етика бізнесу Відносини з громадою		
	Практично відсутній		Структури і механізми управління	Управління конфіденційністю даних	
		Практично відсутній	Помірний	Значний	Найбільший
	<b>Вплив на успіх бізнесу Nestlé</b>				

Рисунок 4.9 - Матриця суттєвості компанії Nestlé (2023 р.) [35]

Питання, що є суттєвими одночасно для компанії і її зовнішніх стейкхолдерів розміщуються у верхньому правому куті матриці. Наприклад, для компанії Nestlé у 2023 році такими питаннями були здоров'я та харчування, екологічні та соціальні впливи в ланцюгах постачання інгредієнтів, якість і безпека продукції, що характерно для компанії харчової галузі.

Суттєві питання відрізняються для різних галузей і різних бізнес-середовищ, тому немає універсального переліку суттєвих питань і ранжування їх за важливістю, які б могли застосовуватися будь-якою компанією. Тому кожна компанія має визначати суттєві питання самостійно.

Основними етапами в процесі виявлення суттєвих питань є наступні:

- створення первинного переліку суттєвих питань;
- вибір релевантних груп стейкхолдерів;
- комунікації зі внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами і збір даних;
- пріоритизація суттєвих питань і побудова матриці суттєвості.

Останній етап може включати розробку математичної моделі для визначення кількісних оцінок і ранжування на їхній основі суттєвих питань.

Методи, що застосовуються для виявлення суттєвих питань, можуть різнитися для різних компаній і залежати як від усвідомлення ними важливості аналізу суттєвості, так і від їхніх технічних можливостей. Наприклад, італійська компанія Leonardo S.p.A., яка спеціалізується на аерокосмічній галузі, обороні та безпеці, використовує комплексний методичний підхід до ідентифікації і пріоритизації суттєвих питань, що включає дві компоненти: поглиблений аналіз даних за допомогою аналітичної платформи Big Data і широке залучення працівників і вищого керівництва компанії, а також зовнішніх стейкхолдерів [36].

Так, наприклад, у 2022 році при визначенні суттєвих питань, було проаналізовано більше 20 звітів компанії, що працюють у аерокосмічній галузі, сфері оборони і безпеки, 7600 статей, опублікованих у різних медіа, понад 2250 національних і міжнародних законів і стандартів; проведено фокус-групи з 32 зовнішніми стейкхолдерами; онлайн-опитування 266 стейкхолдерів з 11 країн і 50 менеджерів компанії. Серед зовнішніх стейкхолдерів були замовники, постачальники, представники університетів, професійних асоціацій, консультанти, галузеві партнери та інші групи стейкхолдерів. Для виявлення пріоритетних суттєвих питань використовувалися певні порогові значення. Зважаючи на те, що поняття суттєвості є динамічним і пріоритети можуть змінюватися доволі швидко, компанія постійно займається моніторингом і тих питань, важливість яких була нижче порогових значень і які не увійшли до категорії суттєвих і пріоритетних у 2022 році.

Таким чином, управління стейкхолдерами є квінтесенцією інтеграційного підходу до КСВ, оскільки дозволяє виявити і інтегрувати інтереси різних груп суспільства в бізнес-моделі і стратегії компанії.

#### **4.4 Вимірювання результативності КСВ. Звітування з КСВ**

##### **Звітування з КСВ як важлива складова корпоративної соціальної відповідальності**

Сьогодні важко знайти велику компанію, особливо коли йдеться про глобальні компанії, яка б не розміщувала на своєму сайті звіт з корпоративної соціальної відповідальності. Назва звіту може варіюватися – звіт зі стійкості, звіт з ESG, нефінансовий звіт, звіт зі створення спільної цінності та ін. Всі вони мають відношення до КСВ і орієнтовані на внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Звітування з корпоративної соціальної відповідальності є важливим з багатьох причин. Таке звітування

- спонукає компанії замислюватися над їхнім впливом на довкілля та суспільство;

- допомагає компаніям ідентифікувати ризики та управляти ними, а також виявляти і використовувати нові можливості, в тому числі для створення спільної цінності;
- допомагає компаніям підтримувати змістовний діалог і зміцнювати довіру у відносинах зі стейкхолдерами;
- допомагає покращити репутацію компанії та створити позитивний імідж, отримуючи конкурентну перевагу;
- підвищує моральний дух і мотивацію працівників, а також їхню довіру до свого роботодавця;
- служить прикладом і джерелом натхнення для інших компаній і таким чином допомагає поширювати ініціативи з КСВ у галузі;
- є цінним джерелом даних та інформації для бізнес-досліджень і для організацій, які розробляють стандарти, пов'язані з КСВ.

Кожні два-три роки консалтингова компанія KPMG проводить дослідження корпоративної звітності зі стійкості найбільших глобальних і національних компаній. На рисунку 4.10 наведена динаміка відсотку найбільших компаній, в глобальному або в національному масштабі, що складають звіти зі стійкості. Як видно, частка таких компаній суттєво зросла за три десятиліття, і за результатами останнього дослідження, проведеного у 2022 році, досягла 96 % серед 250 найбільших за обігом компаній з рейтингу Fortune 500 (вибірка G250) і 79 % серед 100 найбільших за обігом компаній у кожній з 58 країн (вибірка N100 загальним об'ємом 5800 компаній) [37].

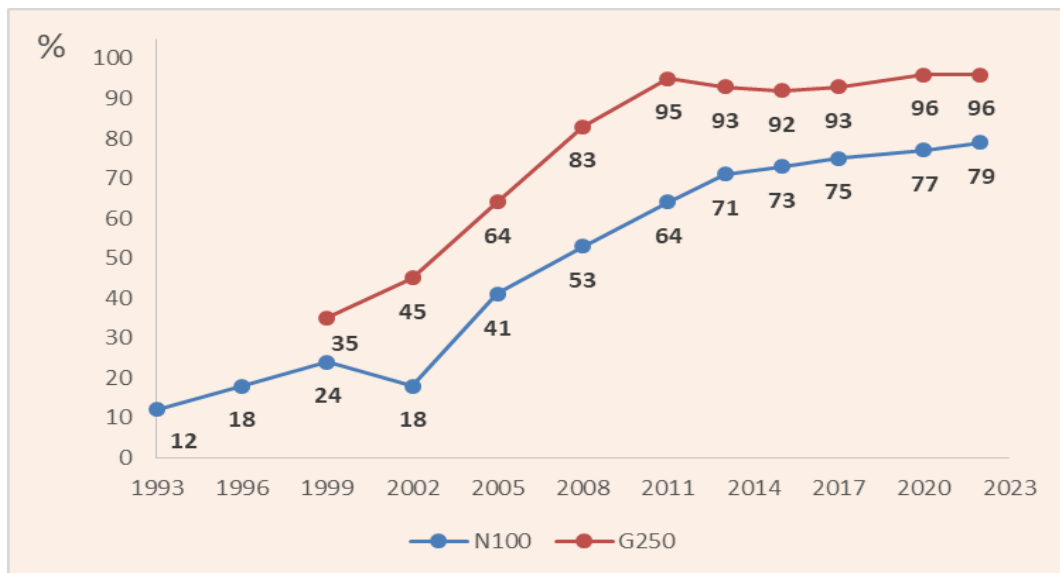


Рисунок 4.10 – Динаміка частки компаній, що готують звіти зі стійкості. Верхня крива – дані для 250 найбільших за обігом компаній світу (G250), нижня крива – дані для вибірки N100 (100 найбільших за обігом компаній у кожній з 58 країн світу – всього 5800 компаній) (за даними KPMG [37])

Слід зазначити, що до 2020 року дане дослідження називалося дослідженням «звітності з корпоративної соціальної відповідальності». Заміна в назві дослідження «звітності з КСВ» на «звітність зі стійкості» відображає тенденції в

сучасній лексиці бізнесу і суспільній лексиці взагалі, а також зміну фокусу у корпоративній звітності. У своїх звітах компанії намагаються продемонструвати свій внесок в стійкий розвиток, тому що цілі стійкого розвитку наразі є глобальними орієнтирами компаній у сфері КСВ. Також звітування по цілях стійкого розвитку дозволяє структурувати звіти і визначає їхню логіку.

Часто компанії надають перевагу підготовці звітів з ESG. Як зазначалося в розділі 3.1, ESG є спорідненим, але не тотожним КСВ поняттям. Звіти з ESG – це нефінансові звіти, в яких компанії відображають результати своєї діяльності по трьох аспектах – екологічному (environmental), соціальному (social) і корпоративному управлінню (governance). Підхід ESG задає певну структуру звіту і робить наголос на кількісних показниках по кожному з аспектів. Зазвичай вважається, що ESG-звіти орієнтовані в першу чергу на інвесторів. Компанії, що приділяють увагу цим нефінансовим аспектам діяльності, готують якісні звіти з ESG і демонструють значимі результати, розглядаються як більш привабливі і менш ризиковані для інвестування. При цьому такі звіти важливі і для інших стейкхолдерів.

Звітування з КСВ має пряме відношення до вимірювання впливу організацій на своїх стейкхолдерів. Тому у цьому розділі ми поєднуємо питання вимірювання результатів КСВ з питаннями звітування з КСВ.

## **Звітування з КСВ і вимірювання впливів компанії на основі стандартів GRI**

Управляти можна тільки тим, що можна вимірювати. Цей добре відомий афоризм приписують різним авторам, але він відображає одну з фундаментальних ідей в управлінні. Без вимірювання функція контролю стає неможливою. Зважаючи на те, що КСВ є багатогранним явищем, компанії мають використовувати цілу систему показників для вимірювання результатів своїх нефінансових впливів.

Вибір системи показників для оцінки результатів діяльності компанії у сфері КСВ залежить від галузі і виду діяльності компанії, її підходу до КСВ, ступеня інтеграції КСВ у бізнес-модель компанії, визначення і пріоритизації суттєвих питань, стратегій КСВ і багатьох інших чинників. Але у зв'язку з тим, що КСВ вже фактично перетворилася на мейнстрім, постійно продовжуються спроби розробити універсальну систему показників або комплексний набір показників, з якого компанії можуть обирати релевантні для них показники для оцінювання власного прогресу і звітування перед стейкхолдерами.

Існують різні стандарти звітності з КСВ, які можуть використовуватися компаніями, як керівництво при підготовці звітів. Зокрема, вони надають рекомендації щодо структури і змісту звітів. Найпопулярнішим з існуючих стандартів залишається стандарт Глобальної Ініціативи зі Звітності (Global Reporting Initiative (GRI)), незалежної міжнародної організації, яка була створена у 1997 році, а у 2000 році опублікувала перші рекомендації з нефінансової звітності компаній. Глобальна Ініціатива зі Звітності пропонує єдині стандарти, що допомагають компаніям організувати збір інформації щодо економічного, соціального і екологічного впливу їхньої діяльності на суспільство і створювати

прозорі та чіткі звіти, призначені для широкого кола стейкхолдерів [38]. Існування єдиних стандартів полегшує порівняння показників діяльності компаній у нефінансовій сфері.

Стандарти GRI використовують понад 14000 компаній у більш ніж 100 країнах світу. До особливостей цих стандартів можна віднести

- вичерпний перелік питань (тем, аспектів), по яким компанії мають звітувати;
- можливість використання стандартів організаціями будь-якого розміру, сфери діяльності, форми власності, географічного розташування;
- модульну структуру.

Модульність структури стандартів полягає в тому, що вони поділяються на три блоки: універсальні, секторальні і тематичні (рис. 4.11).

Універсальні стандарти використовуються всіма організаціями незалежно від галузі і виду діяльності. Блок універсальних стандартів включає три стандарти: GRI 101 (вимоги до організацій і принципи використання стандартів GRI), GRI 102 (вимоги до подання загальної інформації про організацію, що звітує); GRI 103 (керівництво щодо визначення суттєвих аспектів (питань) і звітування про процеси, застосовані організацією для ідентифікації суттєвих аспектів і управління цими аспектами). Стандарт GRI 103 посиляється, зокрема, на другий блок стандартів, оскільки визначення суттєвих питань залежить від галузевого контексту.



Рисунок 4.11 – Модульна структура стандартів GRI [38]

Другий блок – секторальні стандарти – містить переліки і описи ймовірних суттєвих аспектів для різних секторів і галузей, а також конкретні настанови щодо розкриття даних аспектів. В даному блоці стандартів надаються посилання на третій блок стандартів – тематичні стандарти, які містять рекомендації щодо розкриття окремих питань по кожному з суттєвих аспектів – економічних, соціальних і екологічних.



Наприклад, згідно з секторальним стандартом, до суттєвих аспектів у нафтогазовому секторі належить «економічний вплив». Секторальний стандарт надає перелік питань, що мають бути розкриті в межах даного аспекту, а саме, створена і розподілена пряма економічна цінність, відсоток місцевих жителів серед керівників компанії, інвестиції в місцеву інфраструктуру і послуги, значні непрямі економічні впливи, частка витрат на закупівлю у місцевих постачальників. Далі відповідні тематичні стандарти конкретизують, яка саме інформація або показники мають бути надані у звіті. Наприклад, стосовно інвестицій в місцеву інфраструктуру і послуги, компанія, що звітує, має описати обсяг і терміни для всіх інвестицій, характер цих інвестицій (комерційні, безоплатні, у натуральній формі), поточний або очікуваний вплив цих інвестицій на місцеві громади, включаючи позитивні і негативні наслідки.

У 2021 році стандарти GRI були оновлені, хоча не повністю. Процес триває, зокрема це стосується секторальних стандартів.

Важливим елементом інтеграції різних стандартів та інших фреймворків для звітування є те, що вони посилаються на глобальні цілі стійкого розвитку [39] і демонструють, як той чи інший суттєвий аспект або окремий показник пов'язані із цими цілями. Стандарти GRI не є виключенням. Для кожного сектору будується матриця відповідності суттєвих питань глобальним цілям стійкого розвитку.

### **Стандарти звітності SASB і їх використання для визначення суттєвих питань**

Існують й інші стандарти звітності, наприклад, стандарти SASB (Sustainability Accounting Standards Board – Рада зі Стандартів Звітності Стійкого Розвитку). Окремі стандарти SASB розроблені для 77 галузей із врахуванням галузевого контексту. Стандарти містять перелік суттєвих аспектів для кожної з цих галузей, а також конкретні кількісні показники і питання, що мають бути розкриті у звіті. В методології SASB визначаються п'ять вимірів: «довкілля», «людський капітал», «соціальний капітал», «лідерство та управління», «бізнес-модель та інновації». По кожному з цих вимірів існує повний список аспектів, і по кожному з аспектів надаються показники або питання, що вимагають не кількісного, а якісного опису. Для стандарту конкретної галузі обираються тільки суттєві для цієї галузі аспекти по кожному з вимірів. Тому для різних галузей кількість суттєвих аспектів є відрізняється.

На рисунку 4.12 надано повний перелік суттєвих аспектів для кожного з п'яти вимірів, а також наведені приклади суттєвих аспектів, специфічних для трьох різних галузей, які рекомендуються стандартами SASB для розкриття у звітах.

Особливістю стандартів SASB є те, що вони вимагають звітування по фінансово суттєвим аспектам. З точки зору структури матриці суттєвості, ці аспекти знаходяться в правій частині матриці, оскільки фінансова суттєвість, тобто важливість аспектів для бізнесу компанії, зображується на горизонтальній вісі. Але якщо подивитися на переліки суттєвих аспектів для різних галузей, наведених на рисунку 4.12, то можна побачити, що більшість з них найімовірніше є важливими також і для стейкхолдерів.

Вимір	Аспекти	1	2	3
довкілля	Викиди парникових газів			
	Якість повітря			
	Управління енергоспоживанням			
	Споживання води і управління стічними водами			
	Управління відходами і небезпечними матеріалами			
	Екологічний вплив			
соціальний капітал	Права людини та відносини з громадою			
	Конфіденційність клієнтів			
	Безпека даних			
	Доступ і доступність			
	Якість і безпека продукції			
	Добробут клієнтів			
	Практика продажу та маркування продуктів			
людський капітал	Трудові практики			
	Здоров'я та безпека працівників			
	Залучення працівників, різноманітність та інклюзія			
бізнес-модель та інновації	Дизайн продукту та управління життєвим циклом			
	Стійкість (resilience) бізнес-моделі			
	Управління ланцюгом поставок			
	Постачання матеріалів і ефективність			
	Фізичні наслідки зміни клімату			
лідерство та управління	Бізнес-етика			
	Конкурентна поведінка			
	Управління правовим та регуляторним			
	Управління ризиками критичних інцидентів			
	Управління системними ризиками			

Рисунок 4.12 – Перелік суттєвих аспектів за п'ятьма вимірами згідно зі стандартами SASB. Приклади суттєвих аспектів (блакитний колір) для сфери генерації та постачання електроенергії (1), надання медичних послуг (2), виробництва харчових продуктів (3) [40]

Стандарти SASB допомагають визначити ризики стійкого розвитку компаній певної галузі і відповідні можливості. Також ці стандарти, як і інші стандарти звітування, важливі не тільки з точки зору розкриття інформації про стійкість і КСВ, але й для планування діяльності з КСВ і інтеграції КСВ у бізнес-моделі компаній.

### Система показників стейкхолдерського капіталізму

Існування різних стандартів і фреймворків для звітування дає можливість компаніям обирати ті, що найкращим чином відповідають їхнім підходам до КСВ і цілям комунікацій зі стейкхолдерами. В той же час ця різноманітність ускладнює порівняння діяльності компаній у сфері КСВ. Тому до сучасних трендів у сфері звітування з КСВ можна віднести спроби гармонізувати і поєднати вже існуючі фреймворки, замість того щоб розробляти нові. Такою спробою стало створення системи Показників стейкхолдерського капіталізму (Stakeholder capitalism metrics)

на платформі Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum) у 2020 році [41]. Стейкхолдерський капіталізм визначається як така форма капіталізму, за якої компанії прагнуть створити довгострокову цінність, враховуючи потреби всіх своїх стейкхолдерів і суспільства в цілому [42].

Всесвітній економічний форум разом із партнерами, включаючи «Велику четвірку» аудиторських компаній (Deloitte, EY, KPMG і PwC), визначив набір універсальних показників для звітування. Показники стейкхолдерського капіталізму базуються на таких стандартах звітності, як GRI, SASB і TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures - Цільова група з питань розкриття фінансової інформації, пов'язаної з кліматом, яка припинила своє існування у 2023 році). Дана система показників включає в себе 21 основний і 34 розширені показники, що відносяться до чотирьох вимірів: люди (people), планета (planet), добробут (prosperity) і принципи управління (principles of governance). По кожному з цих вимірів визначаються суттєві теми, і по кожній темі пропонуються кількісні показники або рекомендації щодо якісного опису дій, результатів або впливів компанії. На рисунку 4.13 показані суттєві теми по чотирьох вимірах системи показників стейкхолдерського капіталізму.

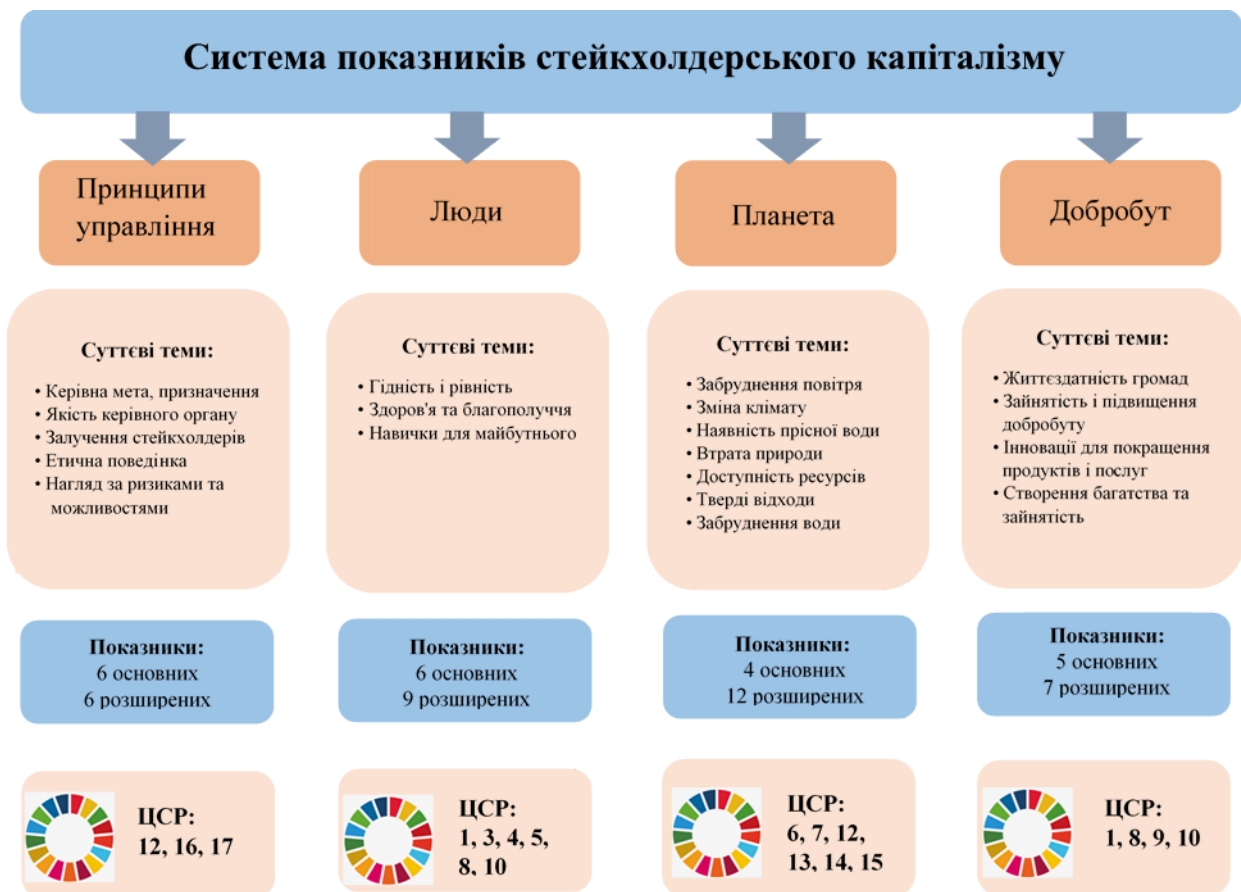


Рисунок 4.13 – Суттєві теми по чотирьох вимірах системи показників стейкхолдерського капіталізму (ЦСР – цілі стійкого розвитку, що відповідають показникам по окремих вимірах) [43]

Основні показники – це усталені або критично важливі показники. Перш за все це кількісні показники, інформацію про які вже надають багато компаній, хоча часто в різних форматах, або які можна отримати, доклавши розумних зусиль. Вони зосереджені насамперед на діяльності в межах організації, але не завжди. Наприклад, до основних показників у вимірі «Планета» відносяться викиди парникових газів по всіх трьох сферах охоплення. Пояснимо, що мається на увазі під сферами охоплення.

Протокол парникових газів (Greenhouse Gas Protocol) [44], що є всесвітнім стандартом для обліку викидів парникових газів в еквіваленті CO<sub>2</sub>, розрізняє три категорії (сфери охоплення) викидів з точки зору окремої компанії.

Викиди сфери охоплення 1 (Score 1) – прямі викиди в результаті діяльності компанії.

Викиди сфери охоплення 2 (Score 2) – викиди в результаті виробництва енергії, яку купує і використовує компанія.

До сфери охоплення 3 (Score 3) належать всі інші викиди, що пов'язані із діяльністю компанії, але їхні джерела не знаходяться у власності компанії і не контролюються нею. Ці викиди можуть відноситися до виробництва товарів та послуг, які використовуються компанією, а також бути пов'язаними із споживанням і утилізацією товарів, що виробляє компанія.

В рамках екологічного виміру «Планета» показників стейкхолдерського капіталізму компанії мають наводити дані по викидам всіх трьох сфер охоплення. При цьому викиди сфер охоплення 2 і 3 – це непрямі викиди, що відбуваються за межами компанії і нею не контролюються, але ці показники є вже досить усталеними і загально використовуються, тому відносяться до основних.

Розширені показники, як правило, не є загально прийнятими в існуючій практиці та стандартах і можуть відноситися до діяльності в межах більш широкого ланцюжка створення цінності.

У вересні 2023 року Всесвітній економічний форум оголосив, що 158 компаній вже включили показники стейкхолдерського капіталізму у свої основні звітні матеріали, включаючи річні звіти та звіти про стійкий розвиток; з них більшість використовує ці показники вже два-три роки поспіль.

### **Методологія вимірювання впливів компаній «True value»**

У 2014 році консалтингова компанія KPMG запропонувала методологію всебічного вимірювання впливів компаній на суспільство під назвою “True Value” (Справжня цінність) [45]. Ідея даної методології полягає у вимірюванні всіх позитивних і негативних впливів компанії, включаючи економічні, екологічні і соціальні, у грошовому виразі. Таким чином, дана методологія враховує і інтерналізує екстерналії, що виникають в процесі створення компаніями економічної цінності. Даний підхід може також застосовуватися, щоб врахувати непрямі впливи компанії, пов'язані з виробництвом, використанням, переробкою або утилізацією товару. Приклади позитивних і негативних впливів компанії, які можуть враховуватися в рамках даної методології наведені на рисунку 4.14.

Економічний вплив	Соціальний вплив	Екологічний вплив
+ Сплата податків + Створення робочих місць - Ухилення від сплати податків - Сплата хабарів	+ Поліпшення здоров'я + Надання освіти + Розвиток місцевих громад - Виплата низьких зарплат - Ушкодження здоров'я працівників - Порушення захисту персональних даних	+ Використання енергії з відновлюваних джерел + Переробка відходів + Рекультивація землі - Викиди парникових газів - Забруднення довкілля - Виснаження водних ресурсів

Рисунок 4.14 – Приклади позитивних і негативних економічних, соціальних і екологічних впливів організації [45]

Після того як компанія визначить і виразить у грошовому еквіваленті всі позитивні і негативні наслідки своєї діяльності, вона може вирахувати справжню або абсолютну цінність, створену в результаті своєї діяльності (рис. 4.15). В залежності від відносної частки позитивних і негативних ефектів в економічній, соціальній і екологічній сферах, справжня цінність може перевищувати традиційно вимірюваний фінансовий результат (прибуток/збиток) або бути нижчою за нього. Згідно з KPMG, методологія «True value» може бути застосована до компаній будь-якої галузі.

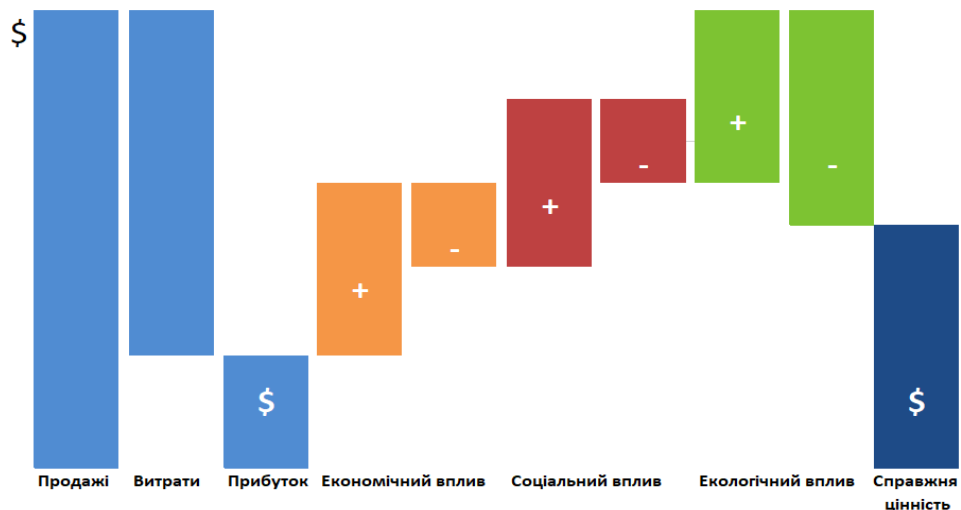


Рисунок 4.15 – «Міст справжньої цінності» [45]

Основними перевагами методології «True value» є такі. Дана методологія:

- допомагає приймати більш обґрунтовані інвестиційні рішення та зменшувати ризики інвестиційних проєктів завдяки врахуванню всіх позитивних та негативних впливів при прогнозуванні чистої вартості проєкту;

- дозволяє покращити економічне обґрунтування інноваційних проєктів, продемонструвати інвесторам і суспільству справжню вартість і стійкість нових продуктів і послуг;

- підвищує якість звітування, оскільки дозволяє чітко і наочно врахувати екстерналії своєї діяльності;

- сприяє зміцненню відносин із стейкхолдерами, оскільки для визначення цінності і впливів необхідно залучати всі зацікавлені сторони. Цінність може по-різному оцінюватися компанією і стейкхолдерами, тому важливо мати комплексну і всебічну оцінку. Також комунікація зі стейкхолдерами дозволяє компанії краще зрозуміти позитивні і негативні впливи і інтерналізувати їх при розрахунку справжньої цінності.

Однак методологія не позбавлена критики, оскільки фінансова оцінка соціальних впливів не завжди можлива. Наприклад, цінність дотримання прав людини або цінність життя не повинні підлягати фінансовій оцінці. Але в будь-якому випадку методологія «True value» спонукає компанії мислити системно і оцінювати загальну цінність, створену в процесі їхньої діяльності, а не відокремлювати свої економічні вигоди від впливів на суспільство.

### **Інтегрована звітність**

Далі розглянемо холістичний підхід до підготовки корпоративної звітності, який поєднує фінансові і нефінансові аспекти, тобто не є суто нефінансовим звітом, як, наприклад, звіт з ESG. Таким підходом є інтегрована звітність (Integrated reporting framework) [46]. Інтегровані звіти призначені насамперед для фактичних і потенційних інвесторів, тобто постачальників фінансового капіталу, які хочуть зрозуміти бізнес-модель компанії та її потенціал для створення цінності. Важливим є не те, якими є показники компанії у фінансовій чи соціальній сфері, а те, наскільки добре працює загальна бізнес-модель. Така інформація є також корисною для інших стейкхолдерів, оскільки цінність створюється не тільки для власників компанії або інвесторів, але й для працівників, споживачів, постачальників, місцевих громад тощо.

Життєздатність бізнес-моделі визначається її спроможністю створювати різні види капіталу. Формат інтегрованої звітності розглядає шість різних видів капіталу (фінансовий, виробничий, інтелектуальний, людський, соціальний і природний), які можуть бути збільшені, зменшені або трансформовані один в один в результаті діяльності компанії.

Фінансовий капітал – це сукупність коштів, доступна організації для використання у виробництві товарів або наданні послуг; ці кошти можуть бути отримані через боргові зобов'язання, гранти, продаж цінних паперів, операції чи інвестиції.

Виробничий капітал – виготовлені фізичні об'єкти (не природні об'єкти), які доступні організації для використання у виробництві товарів або наданні послуг, включаючи будівлі, обладнання, інфраструктуру (наприклад, дороги, мости, заводи з переробки відходів та ін.).

Інтелектуальний капітал – нематеріальні активи організації, що ґрунтуються на знаннях, включаючи інтелектуальну власність, програмне забезпечення, а також неявні знання, процедури, протоколи тощо.

Людський капітал – компетентності, здібності та досвід людей, а також їхня мотивація до інноваційної діяльності, відданість організації, лідерські якості, готовність до співпраці.

Соціальний капітал і капітал відносин включає спільні норми та спільні цінності, відносини з ключовими стейкхолдерами, їхню довіру та бажання співпрацювати з організацією, а також так звану соціальну ліцензію організації на діяльність, тобто неофіційне схвалення її діяльності місцевою громадою. До цієї форми капіталу можна також включити нематеріальні активи, пов'язані з брендом і репутацією організації.

Природний капітал – усі відновлювані та невідновлювані ресурси навколишнього середовища та процеси, необхідні для забезпечення поточного або майбутнього процвітання організації (повітря, вода, земля, мінерали, біорізноманіття та здоров'я екосистеми).

Інтегрована звітність забезпечує комплексний підхід до оцінки діяльності організації, оскільки розглядає всі капітали, як взаємопов'язані. Наприклад, інвестицій компанії у навчання працівників, у залучення стейкхолдерів, у будівництво місцевої інфраструктури або заміну невідновлюваних джерел енергії на відновлювані, сприяють трансформації фінансового капіталу у людський, соціальний, виробничий, природний, відповідно.

Розробники формату інтегрованої звітності намагалися знайти розумний баланс між гнучкістю вимог до звітів, що допомагає адаптувати їх до конкретних характеристик і обставин організації, і можливістю порівнянь між організаціями. Інтегрована система звітності не надає детальних рекомендацій щодо кількісних показників і конкретної інформації, що має бути представлена у звіті. Більш того, організації не зобов'язані використовувати термін «капітал» у своїх звітах і навіть можуть визначати форми капіталів по-іншому, але вони мають керуватися ідеєю збільшення, зменшення і трансформації цих капіталів при аналізі своєї діяльності і описі бізнес-моделі. Звіт має містити всю релевантну інформацію про бізнес-модель, суттєві аспекти діяльності, використання капіталів і зміни, що відбулися в капіталах за звітний період. Звіт має висвітлити природу і якість відносин організації зі своїми ключовими стейкхолдерами, зокрема показати, як і якою мірою організація розуміє, враховує і реагує на їхні потреби і інтереси.

Взагалі, інтегрована звітність скоріше відноситься до поняття корпоративної стійкості, ніж КСВ, але, беручи до уваги спорідненість цих двох понять, а також те, що економічна відповідальність є складовою загальної соціальної відповідальності і те, що інтегровані звіти враховують соціальні і екологічні впливи організації, можна вважати, що принципи інтегрованої звітності просувають ідею відповідальної поведінки бізнесу. Підготовка інтегрованих звітів сприяє більш глибокому усвідомленню організаціями своєї ролі у суспільстві і численних взаємозв'язків із суспільством, формує системний і холистичний підхід до управління організаціями.

Слід зазначити, що високий тиск, який чиниться на компанії з боку суспільства, урядів, громадських рухів і неурядових організацій, разом із необхідністю залишатися орієнтованим на отримання прибутку породжує явище, яке в літературі називають по-різному – «роз'єднання КСВ» (CSR decoupling), «грінвошінг» (greenwashing), «відмивання КСВ» (CSR-washing) тощо. Усі ці терміни використовуються для визначення розриву між декларованою політикою компанії щодо КСВ та фактичною практикою, або невідповідністю між тим, що компанії повідомляють у своїх звітах про КСВ, і тим, що вони реально роблять. Іншими словами, КСВ використовується як інструмент недобросовісного піару. Щоб відрізнити себе від тих, хто займається такими практиками у сфері КСВ, компанії часто звертаються до третіх сторін – зовнішніх аудиторів – за незалежною верифікацією своїх звітів про КСВ, ESG-звітів, звітів зі стійкого розвитку або інтегрованих звітів. Наявність такої верифікації робить звіти компаній більш достовірними і сприяє зміцненню довіри між компанією та її стейкхолдерами.

#### 4.5 Інституціоналізація КСВ

##### Сутність інституціоналізації КСВ та її значення для управління КСВ

Одним з вагомих чинників, що сприяє розвитку КСВ є її інституціоналізація. Інституціоналізація в даному контексті – це перетворення спонтанного соціально-економічного явища в урегульований, організований процес, а також створення норм і механізмів для реалізації даного явища. Якщо півстоліття тому поняття соціально відповідальної поведінки бізнесу було відкритим для вільного трактування, КСВ була периферійним видом діяльності і скоріше серією заходів, ніж систематичним процесом, а планування КСВ мало спонтанний і ситуаційний характер, то на сьогоднішній день існує не тільки потужна методологічна база для управління КСВ, але й справжня інфраструктура.

Інфраструктура КСВ включає в себе консалтингові компанії, що надають рекомендації щодо розробки стратегій КСВ і пропонують механізми її впровадження; міжнародні ініціативи і об'єднання, що просувають ідеї КСВ і стійкого розвитку; організації, що розробляють стандарти з КСВ або її окремих аспектів, а також забезпечують можливість сертифікації щодо відповідності організацій вимогам стандартів. До інфраструктури КСВ можна віднести також рейтинги ESG (наприклад, Sustainalytics' ESG Risk Rating, MSCI ESG Ratings), фондові індекси, що включають соціально-відповідальні компанії (наприклад, Dow Jones Sustainability Indices, розраховані на базі компаній-лідерів у сфері ESG) і призначені для відповідальних інвесторів, і багато чого іншого.

Інституціоналізація КСВ виражається і в тому, що деякі її аспекти, зокрема звітування з КСВ, вже регулюються на законодавчому рівні, наприклад, в Європейському Союзі, і стають обов'язковими для певних організацій в залежності від їхнього розміру і наявності суспільного інтересу до їхньої діяльності. Так, 5-го січня 2023 року набула чинності Директива 2022/2464 щодо корпоративної звітності про стійкий розвиток [47], яка замінила Директиву 2014/95/EU про нефінансову звітність. Метою появи нової директиви є посилення



вимог щодо звітування компаній про стійкий розвиток з точки зору якості та порівнянності звітної інформації.

Значна роль в інституціоналізації КСВ належить міжнародним стандартам. У 20-му столітті рішення стосовно ступеня залученості компаній до вирішення суспільних проблем і вибору аспектів КСВ, на яких можна сфокусуватися, здебільшого залишалися на розсуд менеджменту компаній. У 21-му ж столітті існує вже справжня нормативна база КСВ у вигляді великої кількості стандартів, рекомендацій, систем сертифікацій, які надають настанови і допомагають компаніям упорядкувати процес управління КСВ, охоплюючи при цьому максимальну кількість релевантних аспектів. Звісно, ці стандарти не обов'язкові, і компанії самі вирішують, чи керуватися ними і чи проходити певну сертифікацію, але вже сьогодні, і дедалі більше, сертифікація різних аспектів менеджменту у сфері КСВ стає важливою складовою іміджу компанії в очах різних груп стейкхолдерів і навіть іноді конкурентною перевагою. Для багатьох національних компаній це також знижує бар'єри для виходу на глобальні ринки.

### **Стандарт ISO 26000 – керівництво з соціальної відповідальності**

Почнемо огляд деяких з найважливіших стандартів у сфері КСВ з найбільш загального з них, а саме стандарту ISO 26000 – «Керівництва з соціальної відповідальності», розробленого Міжнародною організацією зі стандартизації (International Organization for Standardization (ISO)) [15]. Діюча версія стандарту ISO 26000:2010 в останній раз переглядалася у 2021 році. Даний стандарт являє собою скоріше рекомендації, ніж вимоги до КСВ, і не передбачає сертифікації. Мета стандарту – допомогти організаціям впровадити діяльність з КСВ і зробити свій внесок у стійкий розвиток. Рекомендації стандарту можуть бути застосовані будь-якими організаціями, незалежно від їхнього розміру, виду діяльності та місцезнаходження.

Стандарт ISO 26000 надає визначення соціальної відповідальності (було наведено раніше в таблиці 4.1) і формулює принципи соціальної відповідальності, до яких відносяться підзвітність, прозорість, етичність поведінки, врахування інтересів стейкхолдерів, дотримання вимог законодавства і міжнародних норм поведінки, дотримання прав людини. Стандарт тісно пов'язує соціальну відповідальність зі стейкхолдер-менеджментом, тому окремий розділ стандарту присвячений загальним рекомендаціям щодо ідентифікації і залучення стейкхолдерів, побудови відносин з ними.

Стандарт визначає сім ключових аспектів соціальної відповідальності:

- корпоративне управління;
- права людини;
- трудові практики;
- вплив на довкілля;
- чесні і справедливі практики бізнесу;
- відповідальність перед споживачами;
- залученість до розвитку місцевих громад.

В межах ключових аспектів визначаються конкретні питання, і по кожному з них стандарт надає відповідні настанови. Окрім цього стандарт містить

рекомендації щодо інтеграції соціальної відповідальності у діяльність компанії у всіх сферах і на всіх рівнях. Таким чином, стандарт ISO 26000 пропонує холістичний підхід до соціальної відповідальності з інтеграцією різних її аспектів в систему управління.

### **Стандарт соціальної результативності SA8000**

Стандарт SA8000 є також важливою складовою нормативної бази КСВ і відноситься до сфери управління людськими ресурсами організації. Цей стандарт був розроблений у 1997 році глобальною неурядовою організацією Social Accountability International (SAI), що займається захистом прав людини на робочому місці. Наразі чинна версія стандарту – SA8000:2014 [48], хоча з 2023 року SAI знаходиться в процесі ревізії стандарту.

Стандарт SA8000 може використовуватися організаціями усіх типів, у будь-якій галузі та в будь-якій країні. Його призначення – створити основу для ведення бізнесу організаціями у такий спосіб, який є справедливим і гідним для працівників, і демонстрування своєї прихильності до найвищих соціальних стандартів. SA8000 базується на міжнародно визнаних положеннях про трудові відносини, нормах і стандартах гідної праці, включаючи Загальну декларацію прав людини, конвенції Міжнародної організації праці, а також на національному законодавстві.

Вимоги стандарту SA 8000 стосуються таких аспектів управління людськими ресурсами і захисту прав людини в організаціях:

- дитяча праця;
- примусова праця;
- здоров'я і безпека працівників;
- свобода професійних об'єднань і право на колективні переговори з роботодавцем;
- дискримінація;
- дисциплінарні практики;
- тривалість робочого часу;
- оплата праці;
- система управління соціальною результативністю.

Система управління соціальною результативністю є центральною в цьому стандарті, оскільки саме від неї залежить поведінка організації щодо решти восьми аспектів. Стандарт наголошує на побудові і постійному вдосконаленні системи управління соціальною результативністю. Система управління включає в себе і оцінюється по таким аспектам:

- політики, процедури и документація;
- наявність команди, що відповідає за соціальну діяльність;
- ідентифікація і оцінка ризиків;
- моніторинг;
- залучення працівників і комунікації;
- управління скаргами і вирішення конфліктів;
- можливість зовнішнього аудиту і взаємодія із стейкхолдерами;
- коригувальні і превентивні дії;

- навчання і розвиток персоналу;
- управління постачальниками і підрядниками.

Слід зазначити, що стандарт вимагає від організації впливати в межах своїх можливостей на членів своїх ланцюгів постачань з метою удосконалення їхніх практик у сфері управління персоналом, зокрема, покращення умов праці персоналу, недопущення дитячої і примусової праці, дискримінації тощо.

На відміну від стандарту ISO 26000 стандарт SA8000 передбачає сертифікацію. І хоча SAI надає настанови щодо впровадження стандарту та визначає методологію аудиту відповідності систем управління стандарту, сама SAI сертифікацією не займається. Усі аудити SA8000 проводяться незалежними органами сертифікації (кваліфікованими аудиторськими фірмами), які отримують акредитацію від окремого підрозділу SAI – Служби акредитації (SAAS).

Сертифікат SA8000 дійсний протягом трьох років, але за умови, що компанія не відхиляється від своїх практик, продемонстрованих під час процесу сертифікації. Тому протягом трьох років після отримання сертифікату компанію контролюють через комбінацію оголошених і неоголошених аудитів, зазвичай двічі на рік.

Сертифікація за стандартом SA8000 дозволяє компанії:

- продемонструвати своїм стейкхолдерам прихильність компанії до соціальної відповідальності;
- зміцнити імідж компанії як відповідального роботодавця, залучати і утримувати талановитих працівників;
- знизити свої ризики у соціальній сфері, в тому числі уникнути судових позовів і розглядів;
- підвищити мотивацію працівників і моральний клімат в компанії;
- продемонструвати високий рівень соціальної відповідальності при укладанні міжнародних договорів, отримати доступ до нових ринків, де соціально відповідальна поведінка є конкурентною перевагою;
- позитивно вплинути на соціальний захист і практики управління персоналом у ланцюгах постачань.

До важливих стандартів КСВ належать також стандарти AA1000, розроблені компанією AccountAbility [34]. Вони розглядалися раніше в рамках інтеграційного підходу до КСВ і відносяться до стейкхолдер-менеджменту і верифікації корпоративної звітності зі стійкості.

### **Стандарти екологічного менеджменту**

У епоху підвищення екологічної свідомості та накопичення глобальних проблем, таких як зміна клімату, втрата біорізноманіття та виснаження ресурсів, соціально відповідальне управління впливами компаній на довкілля відіграє ключову роль. Існує чимало стандартів, які відносяться до екологічних аспектів КСВ. Серед них серія стандартів екологічного менеджменту ISO 14000, які пропонують інструменти для стратегічного підходу до екологічних проблем [49].

Найвідомішим з сімейства стандартів ISO 14000 є ISO 14001:2015, міжнародно визнаний стандарт для систем екологічного менеджменту (СЕМ). Він пропонує структурований підхід для розробки, впровадження і постійного

удосконалення СЕМ для управління впливом організації на навколишнє середовище і покращення своєї екологічної ефективності. Цей стандарт визначає критерії ефективної системи екологічного менеджменту, але не конкретні результати діяльності організації щодо охорони довкілля. Він застосовується до тих екологічних аспектів діяльності організації, її продуктів та послуг, які знаходяться під контролем організації і на які вона може чинити вплив. Дотримання цього стандарту допомагає організації мінімізувати свій негативний вплив на навколишнє середовище, в тому числі через прийняття запобіжних заходів, і досягти своїх екологічних цілей. Даний стандарт охоплює різні аспекти – від використання ресурсів і управління відходами до моніторингу екологічної ефективності та залучення стейкхолдерів до екологічних зобов'язань.

Рекомендації стандарту ISO 14001:2015 стосуються визначення екологічного контексту організації і очікувань стейкхолдерів, аспектів системи екологічного менеджменту, екологічної політики організації, питань планування у сфері екологічного менеджменту, операційного планування, планування дій на випадок надзвичайних ситуацій, управління ризиками, ведення документації, моніторингу, оцінки результатів, внутрішнього аудиту і організації постійного удосконалення у сфері екологічного менеджменту.

ISO 14001:2015 є єдиним стандартом серії ISO 14000, який передбачає сертифікацію на відповідність його вимогам. На сьогодні понад 500000 організацій у більш ніж 180 країнах мають сертифікати за стандартом ISO 14001:2015, видані незалежними органами на підставі аудиту діяльності організації в екологічній сфері і встановлення відповідності цієї діяльності вимогам стандарту.

Застосування рекомендацій стандарту ISO 14001:2015 дозволяє організаціям

- створити дієву систему екологічного менеджменту;
- зменшити негативний вплив на зовнішнє середовище;
- підвищити ефективність використання ресурсів;
- знизити витрати;
- зменшити відходи;
- ефективніше управляти екологічними ризиками.

Сертифікація на відповідність даному стандарту сигналізує стейкхолдерам організацій, що системи екологічного менеджменту впроваджені належним чином, що покращує репутацію організації, зміцнює довіру стейкхолдерів і часто є критичним для залучення організації до глобальної торгівлі та ланцюгів постачань. Сертифікація за стандартом ISO 14001:2015 є свідченням прихильності організації до стійкого розвитку, поєднання екологічної відповідальності із стратегічним зростанням бізнесу.

Ще одним інструментом управління КСВ в екологічній сфері є Система екологічного менеджменту і аудиту Європейського союзу (The EU Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)) [50]. Цей інструмент був розроблений Європейською комісією у 1993 році з метою удосконалення екологічних аспектів діяльності організацій, а також для оцінювання і звітування про результати діяльності організацій в екологічній сфері.

Стандарти EMAS є жорсткішими ніж ISO 14001:2015. Хоча ISO 14001:2015 є центральною складовою EMAS, остання включає і додаткові вимоги до організацій. Як зазначалося вище, стандарт ISO 14001:2015 стосується засад діяльності організації (документації, процедур і відповідальності), але не самих екологічних результатів діяльності. ISO 14001:2015 вимагає постійного удосконалення системи екологічного менеджменту, а EMAS додатково вимагає покращення самих показників діяльності в екологічній сфері по таких аспектах, як ефективність використання енергії, матеріалів і води, обсяги відходів і викидів, використання землі і його вплив на біорізноманіття. Також EMAS вимагає від організацій регулярного подання екологічних декларацій з повідомленням про свої цілі та досягнення із зовнішньою верифікацією цих декларацій сертифікованими третіми сторонами. Ще одною важливою вимогою EMAS є залучення працівників і інших стейкхолдерів організації з метою використання їхніх ідей, вмінь, досвіду тощо. Організації можуть сертифікуватися за стандартом EMAS. Сертифіковані організації включаються до реєстру.

### **Система рейтингу і сертифікації екологічного будівництва LEED**

Екологічні стандарти і системи сертифікації можуть розроблятися і для окремих галузей. Прикладом може служити система рейтингу і сертифікації екологічного будівництва LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), розроблена Американською радою з зеленого будівництва (The U.S. Green Building Council) [51]. Система LEED спрямована на забезпечення будівництва енергоефективних, екологічно чистих і безпечних для мешканців будівель. LEED – це більше, ніж технічний галузевий стандарт. Слід відмітити, що LEED базується на холистичному підході до будівництва і розглядає всі три виміри концепції стійкого розвитку – економічний, соціальний і екологічний, як тісно пов'язані і взаємопідсилюючі.

Екологічні вигоди зеленого будівництва очевидні – це збереження ресурсів, енергоефективність, використання відновлюваних джерел енергії, зменшення викидів CO<sub>2</sub>, зменшення і переробка відходів. Завдяки ретельно обґрунтованому вибору місця будівництва стає можливим не тільки зберігати біорізноманіття і природний ландшафт, але й економити на транспортних витратах і, відповідно, додатково зменшувати викиди CO<sub>2</sub>.

З економічної точки зору, екологічне будівництво також має низку важливих переваг завдяки підвищенню ефективності споживання енергії, води і інших ресурсів, зниженню операційних витрат при експлуатації будівель, що вигідно для мешканців (споживачів будівельної продукції). З іншого боку, зростання попиту на екологічні будівлі завдяки розповсюдженню ідей свідомого споживання і державній політиці у економічно розвинених країнах, є економічно вигідним для будівельних компаній. Сертифікація LEED робить будівлі привабливими з точки зору інвестицій у нерухомість.

Соціальний вимір зеленого будівництва пов'язаний перш за все зі створенням комфортних, здорових і безпечних умов для людей, які будуть жити або працювати у будівлях, а також із розвитком і покращенням якості життя місцевих громад.

Таким чином, LEED пропонує комплексний концептуальний підхід, який поєднує в собі різні аспекти соціальної відповідальності.

### Глобальний договір ООН і глобальні цілі стійкого розвитку

Глобальні цілі стійкого розвитку були затверджені у вересні 2015 року на Саміті ООН зі стійкого розвитку та прийняття порядку денного розвитку після 2015 року, що відбувся в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку. Вони були сформульовані у підсумковому документі Саміту «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері стійкого розвитку до 2030 року». Сімнадцять цілей стійкого розвитку додатково конкретизуються у 169 завданнях (targets) [39].

Більшість існуючих стандартів і підходів – ISO 26000, LEED, практично всі стандарти звітності (GRI, SASB, показники стейкхолдерського капіталізму тощо) посиляються на глобальні цілі стійкого розвитку, які також виступають орієнтирами для діяльності компаній з КСВ (рис. 4.16).



Рисунок 4.16 – Глобальні цілі стійкого розвитку [52]

Важливим елементом сучасної інфраструктури КСВ є Глобальний договір ООН (The UN Global Compact) [53]. Глобальний договір ООН – це міжнародна ініціатива, спрямована на заохочення організацій в усьому світі до стійкого розвитку і соціально відповідальної поведінки, а також звітування про результати. Організації можуть взяти на себе певні зобов'язання з КСВ, приєднавшись до Глобального договору. Учасники Глобального договору ООН мають

1) дотримуватися десяти фундаментальних принципів відповідальної поведінки в таких сферах, як права людини, трудові практики, збереження навколишнього середовища та протидія корупції;

2) вживати стратегічних заходів для досягнення глобальних цілей стійкого розвитку.

Десять принципів Глобального договору ООН виводяться з низки міжнародних документів та декларацій, таких як Загальна декларація прав

людини, Декларація Міжнародної організації праці щодо фундаментальних принципів і прав на робочому місці, Декларація Ріо-де-Жанейро про навколишнє середовище і розвиток та Конвенція ООН проти корупції.

Будь-які організації можуть приєднатися до Глобального договору ООН за виключенням компаній, що знаходяться під санкціями ООН або у переліку неприйнятних постачальників ООН з етичних причин, виготовляють певні види зброї або тютюнові вироби. Тютюнові компанії були включені в цей список у 2017 році рішенням Глобального договору ООН на тій підставі, що тютюнові вироби напряму суперечать цілям стійкого розвитку, зокрема цілі 3 – міцне здоров'я і благополуччя.

Глобальний договір ООН є суто добровільною ініціативою. Він не має юридичної сили, але якщо організації приєдналися до нього, вони мають певні зобов'язання зі звітування. Так, організації-учасники Глобального договору ООН мають представляти щорічний «Звіт про прогрес» (Communication on Progress) щодо дотримання десяти принципів договору і свого внеску в досягнення цілей стійкого розвитку. Наразі «Звіт про прогрес» складається з двох елементів: 1) заяви генерального директора організації, в якій він публічно підтверджує прихильність організації десяти принципам Глобального договору ООН; 2) стандартизованої анкети, в якій організації мають надати інформацію за п'ятьма аспектами – корпоративне управління, права людини, трудові відносини, довкілля і протидія корупції. «Звіт про прогрес» допомагає організаціям-учасницям Глобального договору відстежувати свою результативність у сфері КСВ. Якщо організація не звітує протягом двох років, вона виключається з числа учасників Глобального договору ООН.

На сьогоднішній день більш 20000 організацій по всьому світу мають статус активного учасника Глобального договору ООН.

### **Стандарт ISO 20400:2017 – керівництво зі стійких закупівель**

Компанії зобов'язані не тільки бути відповідальними роботодавцями і мінімізувати негативні наслідки своєї діяльності на довкілля, але й вимагати того ж від своїх постачальників. Важливі аспекти КСВ стосуються управління ланцюгами постачань і стійкості закупівель. Стійкі закупівлі мають задовольняти потреби організації в товарах і послугах таким чином, що приносить користь не лише організації, але і суспільству в цілому, і зводить до мінімуму негативний вплив на навколишнє середовище. Це досягається шляхом забезпечення гідних умов праці і стійкого виробництва товарів і послуг у постачальників, а також внеску у вирішення соціально-економічних проблем, таких як нерівність і бідність.

Міжнародна організація зі стандартизації розробила стандарт ISO 20400:2017 – керівництво зі стійких закупівель. Стандарт визначає стійкі закупівлі як такі, що мають максимальний можливий позитивний екологічний, соціальний і економічний вплив протягом всього життєвого циклу [54].

Стандарт висвітлює аспекти стійких закупівель, надає настанови і рекомендації щодо інтеграції стійкості в організаційну політику, стратегії і сам процес закупівель.

### **Справедлива торгівля**

Коли йдеться про міжнародну торгівлю, зокрема експорт сільськогосподарської продукції або ремісничих виробів з економічно слабо розвинених країн до розвинених країн, існує багато питань щодо справедливих умов такої торгівлі, а також умов праці і трудових практик у постачальників, нестійкого (неекологічного) виробництва тощо.

Стандарти відповідальної міжнародної торгівлі просувають і відстоюють численні неурядові організації справедливої торгівлі. Справедлива торгівля (Fair trade) – це громадський рух, який допомагає фермерам і робітникам насамперед у економічно слабо розвинених країнах, будувати справедливі ділові і трудові відносини, отримувати прийнятну ціну за свою продукцію і заробітну плату, покращувати соціальні та екологічні стандарти. Справедлива торгівля зосереджується на таких продуктах, як кава, какао, цукор, фрукти, рис, мед, квіти, банани, бавовна, вироби ручної роботи тощо.

Прихильники справедливої торгівлі вважають, що ринкові ціни, які сплачують покупці з розвинених країн виробникам зі слабо розвинених країн, не відображають реальну вартість виробництва, яка має включати екологічні і соціальні компоненти вартості. Також коливання цін на продукцію часто не гарантує навіть прожиткового мінімуму виробникам у слабо розвинених країнах. Окрім економічних існує багато соціальних і екологічних аспектів, які також є об'єктами уваги справедливої торгівлі.

Принципи справедливої торгівлі включають:

- 1) створення можливостей для виробників в економічно неблагополучних регіонах;
- 2) прозорість і підзвітність;
- 3) чесну торгову практику;
- 4) сплату справедливої ціни;
- 5) відсутність дитячої та примусової праці;
- 6) відсутність дискримінації, гендерну рівність та розширення економічних можливостей для жінок, свободу асоціацій;
- 7) забезпечення належних умов праці;
- 8) забезпечення розвитку людського потенціалу;
- 9) просування і сприяння справедливій торгівлі;
- 10) турботу про довкілля.

Організації справедливої торгівлі забезпечують сертифікацію та маркування проданих/куплених товарів, якщо вони були вироблені/придбані відповідно до принципів справедливої торгівлі. Серед найбільш відомих таких організацій World Fair Trade Organization (Всесвітня організація справедливої торгівлі) [55], яка є глобальною мережею і координаційним центром, що охоплює 84 країни. Іншою відомою міжнародною організацією справедливої торгівлі є Fairtrade International [56]. Завдяки сертифікації і маркуванню продукції соціально відповідальні організації-покупці можуть знаходити відповідальних постачальників, а свідомі споживачі віддавати перевагу продукції з маркуванням справедливої торгівлі.



Таким чином, інституціоналізація КСВ через розробку і використання стандартів, настанов, фреймворків, а також розвиток відповідної інфраструктури, що включає консалтингові компанії, неурядові організації, громадські рухи, аудиторів, органи з сертифікації, рейтингові агенції тощо, допомагають компаніям впроваджувати КСВ, сприяють трансформації КСВ у мейнстрім, формуванню єдиних підходів до розуміння змісту КСВ і управління КСВ, розповсюдженню практик КСВ у глобальному масштабі.



### Питання для самоперевірки

1. Поясніть, чому корпоративна соціальна відповідальність є важливим чинником успіху організацій на ринку.
2. Надайте своє визначення корпоративної соціальної відповідальності.
3. З яких видів відповідальності складається піраміда А. Керролла? Чи згодні ви з такою моделлю соціальної відповідальності?
4. В чому полягає економічна відповідальність компаній?
5. В чому ідея потрібного критерію Елкінгтона і як ця модель співвідноситься з поняттям корпоративної стійкості?
6. Як У. Віссер визначає КСВ 1.0 і КСВ 2.0? На яких принципах має базуватися КСВ 2.0?
7. Надайте визначення стійкого (сталого) розвитку.
8. Чим відрізняються поняття КСВ, ESG і корпоративної стійкості?
9. Які класифікації теорій / підходів до КСВ вам відомі?
10. В чому сутність поглядів М. Фрідмана на соціальну відповідальність бізнесу?
11. В чому полягає ідея стратегічної філантропії (благодійності)?
12. Які чотири складові включає в себе конкурентний контекст компанії згідно з М. Портером і М. Крамером?
13. Поясніть сутність концепції створення спільної цінності.
14. Які стратегії створення спільної цінності пропонують М. Портер і М. Крамер?
15. В чому сутність інтеграційного підходу до КСВ?
16. Надайте визначення стейкхолдерів.
17. Які класифікації стейкхолдерів вам відомі?
18. Які підходи до пріоритизації стейкхолдерів ви знаєте?
19. Чому залучення стейкхолдерів грає важливу роль в управлінні КСВ і який стандарт надає настанови щодо залучення стейкхолдерів?
20. Поясніть, що таке матриця суттєвості, як вона будується і в чому її призначення.
21. Які стандарти звітності у сфері КСВ вам відомі?
22. Що являє собою система показників стейкхолдерського капіталізму? На яких відомих стандартах вона базується?
23. В чому сутність методології «True value»?

24. Що таке інтегрована звітність і в чому її особливості?
25. Поясніть, що так грінвошінг (greenwashing).
26. З якою метою компанії звертаються за верифікацією своїх звітів з КСВ/ESG/стійкості до незалежних аудиторів?
27. Які переваги надає компанії-роботодавцю сертифікація за стандартом SA8000?
28. За якими аспектами оцінюється система управління соціальною результативністю згідно зі стандартом SA8000?
29. В чому сутність інституціоналізації КСВ і що складає інфраструктуру КСВ?
30. Які міжнародні стандарти у сфері КСВ вам відомі? Яку роль вони відіграють в управлінні КСВ?
31. Які стандарти екологічного менеджменту вам відомі?
32. В чому полягає соціальна відповідальність компаній в управлінні ланцюгами постачань?
33. Яку роль відіграють глобальні цілі стійкого розвитку в управлінні КСВ?
34. Що таке Глобальний договір ООН і в чому його призначення?
35. У чому полягають цілі громадського руху справедливої торгівлі?



### Список використаних джерел

- 1 2024 Global RepTrak® in One Page. April 18, 2024. URL: <https://www.reptrak.com/blog/2024-global-reptrak-one-pager/>
- 2 Bowen H. R. Social responsibilities of the businessman. New York, NY: Harper, 1953.
- 3 Levitt T. The Dangers of social responsibility // *Harvard Business Review*. 1958. Vol. 36. P. 41-50.
- 4 Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits // *New York Times Magazine*. 1970. P. 32–33, 122-126.
- 5 Votaw D. Genius Became Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility. // *California Management Review*. 1972. Vol. 15 (2). P. 25–31.
- 6 Davis K. Can business afford to ignore social responsibilities? // *California Management Review*. 1960. № 2. P. 70-76.
- 7 Carroll A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Governance // *Academy of Management Review*. 1979. Vol. 4. № 4. P. 497–505.
- 8 Robbins S.P., Coulter M. Management, 13 Ed. / Boston: Pearson, 2016. – 685 p.
- 9 Jones T.M. Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined // *California Management Review*. 1980. Vol. 22. P. 59-67.
- 10 McWilliams A., Siegel D. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective // *Academy of Management Review*. 2001. V.26. P. 117-127.
- 11 Frederick W. C. Anchoring Values in Nature: Towards a Theory of Business Values // *Business Ethics Quarterly*. 1992. Vol. 2. № 3. P. 283–304.
- 12 Sarkar S., Searcy C. Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions // *Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol. 135. P. 1423–1435.

13 Fontaine M. Corporate social responsibility and sustainability: The new bottom line? // *International Journal of Business and Social Science*. 2013. Vol.4(4). P. 1–10.

14 Соціальна відповідальність : навч. посіб. / А. М. Колот, О. А. Грیشнова, О. О. Герасименко та ін. ; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2015. – 519 с.

15 ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

16 Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights. - Overview of Progress. European Commission. 2019. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34963>

17 Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders // *Business Horizons* (July–Aug. 1991). P. 39–48.

18 Schwartz M. S., Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach // *Business Ethics Quarterly*. 2003. Vol. 13(4). P. 503–530.

19 Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. New Society Publishers, Gabriola Island, Stony Creek, 1998.

20 Sethi S. P. Dimensions of corporate social responsibility // *California Management Review*. 1975. Vol. 77(3). P. 58-64.

21 Visser W. The Future of CSR: Towards Transformative CSR, or CSR 2.0 // Kaleidoscope Futures Paper Series, No. 1, 2012. URL: [https://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2013/01/paper\\_future\\_csr\\_wvisser.pdf](https://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2013/01/paper_future_csr_wvisser.pdf)

22 Garriga E., Mele D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory // *Journal of Business Ethics*. 2004. Vol. 53. P. 51–71.

23 Rodriguez-Gomez S., Arco-Castro M. L., Lopez-Perez M. V., Rodriguez-Ariza L. Where Does CSR Come from and Where Does It Go? A Review of the State of the Art // *Administrative Sciences*. 2020. Vol. 10(3). 60.

24 Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. 1987. URL: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

25 Who cares wins. The United Nations Global Compact. 2004. URL: [https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who\\_cares\\_wins\\_global\\_compact\\_2004.pdf](https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf)

26 Lutkevich B. ESG vs. CSR vs. sustainability: What's the difference? 29 September, 2022. URL: <https://www.techtarget.com/whatis/feature/ESG-vs-CSR-vs-sustainability-Whats-the-difference>

27 Сміт А. Багатство народів. Київ: Наш Формат, 2018. 722 с.

28 Porter M. E., Kramer M. R. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy // *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80(12). P. 56–69.

29 Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value // *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. No. 1–2. P. 62–77.

30 Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman 1984.

31 Evan W. M., Freeman R. E. A Stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. L. Beauchamp, N. E. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business* (3rd ed., P. 97-106). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1988.

32 Clarkson M. B. E. A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance // *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. № 1. P. 92-117

33 Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts // *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22. № 4. P. 853–886.

34 AccountAbility's AA1000 Series of Standards. URL: <https://www.accountability.org/standards/>

35 Creating Shared Value and Sustainability Report 2023. Nestle. URL: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2024-02/creating-shared-value-sustainability-report-2023-en.pdf>

36 Materiality analysis. A compass for Leonardo's strategic choices [https://www.leonardo.com/documents/15646808/16764769/LDO\\_AnalisiMaterialita%C3%80\\_ENG\\_180523.pdf?t=1684490922306](https://www.leonardo.com/documents/15646808/16764769/LDO_AnalisiMaterialita%C3%80_ENG_180523.pdf?t=1684490922306)

37 Big Shifts, Small Steps. Survey of Sustainability Reporting. KPMG, 2022. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/04/big-shifts-small-steps.pdf>

38 The GRI Standards. GRI. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/>

39 The UN Sustainable Development Goals. URL: <https://sdgs.un.org/goals>

40 Exploring materiality. Sustainability Accounting Standards Board. URL: <https://sasb.org/standards/materiality-map/>

41 Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation". 2020. WEF. URL: <https://www.weforum.org/publications/measuring-stakeholder-capitalism-towards-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation/>

42 What is stakeholder capitalism? Jan 22, 2021 WEF. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/klaus-schwab-on-what-is-stakeholder-capitalism-history-relevance/>

43 Explore the Metrics. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/stakeholdercapitalism/our-metrics/>

44 A Corporate Accounting and Reporting Standard. The Greenhouse Gas Protocol. World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development. URL: <https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg-protocol-revised.pdf>

45 Valuing your impacts on society. KPMG. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ke/pdf/sustainability/KPMG-True-Value-brchure-electronicversion.pdf>

46 Integrated Reporting Framework. IFRS Foundation. URL: <https://integratedreporting.ifrs.org/resource/international-ir-framework/>

47 Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. URL:

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>

48 SA8000:2014 Standard. URL: <https://sa-intl.org/resources/sa8000-standard/>

49 ISO 14000 family. Environmental management. URL: <https://www.iso.org/standards/popular/iso-14000-family>

50 Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). European Commission. [https://green-business.ec.europa.eu/eco-management-and-audit-scheme-emas\\_en](https://green-business.ec.europa.eu/eco-management-and-audit-scheme-emas_en)

51 LEED rating system. U.S. Green Building Council. URL: <https://www.usgbc.org/leed>

52 Цілі сталого розвитку. Дія. Бізнес. URL: <https://business.dii.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals/cili-stalogo-rozvitku>

53 United Nations Global compact. URL: <https://unglobalcompact.org/>

54 ISO 20400:2017. Sustainable procurement. Guidance. URL: <https://www.iso.org/standard/63026.html>

55 World Fair Trade Organization. URL: <https://wfto.com/>

56 Fairtrade International. URL: <https://www.fairtrade.net/>

## РОЗДІЛ 5 МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ



### ОСНОВНІ ПИТАННЯ:



- 5.1 Вступ у міжнародний менеджмент
- 5.2 Наукові засади міжнародного менеджменту
- 5.3 Стратегічний менеджмент мультинаціональної корпорації
- 5.4 Міжнародна організаційна поведінка
- 5.5 Сучасний кодекс знань ефективного міжнародного менеджера

### 5.1 Вступ в міжнародний менеджмент

#### **Предмет та сутність міжнародного менеджменту**

Міжнародний менеджмент зародився у США близько середини 1950-х років, коли він був визнаний як окремий напрям професійної діяльності в сфері менеджменту. Це сталося в контексті глобалізації, коли компанії почали бурхливо інтернаціоналізувати свою діяльність через значне зменшення бар'єрів виходу на зовнішні ринки завдяки новим технологіям в галузі зв'язку та транспортування. Це відкрило значні можливості збільшення доходів бізнесу, які були, тим не менш, пов'язані і з великими ризиками. Такі умови змусили компанії усвідомити, що управління міжнародними діловими операціями вимагає значних спеціальних знань та підготовки.

У відповідь на ці потреби, у компаніях виріс попит на менеджерів з відповідним досвідом і компетенціями. У XXI столітті, у контексті розповсюдження новітніх інформаційних технологій та зростаючої глобальної конкуренції, фірми стикаються з ще більшою необхідністю інвестувати у подальший розвиток управлінських здібностей, необхідних для ефективної діяльності на міжнародному рівні. Менеджери потребують глобальної орієнтації для успішного вирішення викликів світових ринків в умовах швидких та фундаментальних змін на тлі подальшого зміцнення економічної взаємозалежності.

Сьогодні обсяги світової торгівлі та прямих іноземних інвестицій, які здійснюють міжнародні підприємства, обраховуються десятками трильйонів доларів, обумовлюючи необхідність у десятках мільйонів ефективних менеджерів, здатних керувати цими складними операціями. Компанії, які мають гарних міжнародних менеджерів, виявляються значно успішнішими на світових ринках. Це, зокрема, сприяє і економічному процвітанню країн, звідки походять ці компанії.

Паралельно в світі зростає інтенсивність і інших форм співпраці між державами на рівні різних установ та організацій у технічній, громадській, правоохоронній, військовій, культурній, спортивній та інших сферах. Щоб ця діяльність досягала своїх цілей, також потрібні ефективні менеджери.

Ця широка суспільна необхідність та постійно зростаюча складність міжнародного середовища підкреслюють важливість міжнародного менеджменту як наукової дисципліни та практичної діяльності. *Міжнародний менеджмент варто розглядати як процес планування, організації, мотивації та контролю на рівні організації, який менеджери застосовують для досягнення цілей організації, коли вона здійснює закордонні бізнес-операції.* Вимоги до здійснення цього процесу визначають широкий спектр компетенцій, необхідних для успішного управління в глобальному контексті, від стратегічного планування та міжкультурної комунікації до етичного лідерства та інноваційного мислення.

### **Кар'єрні можливості в міжнародному менеджменті**

Міжнародний бізнес відкриває надзвичайні кар'єрні можливості для менеджерів. Серед них:

1. Міжнародна бізнес-аналітика
2. Управління міжнародним маркетингом
3. Міжнародний фінансовий менеджмент
4. Управління міжнародними людськими ресурсами
5. Управління міжнародними ланцюгами постачання
6. Управління міжнародним виробництвом та проектами
7. Розвиток та підтримка міжнародного бізнесу
8. Топ-менеджмент міжнародних компаній

Розглянемо їх більш детально. Міжнародна бізнес-аналітика відіграє ключову роль у розумінні глобальних ринків та прийнятті обґрунтованих рішень. Аналітики, зайняті в цій сфері, збирають та аналізують великі масиви даних, щоб виявити тенденції, оцінити ризики та визначити можливості зростання. В компаніях різних країн світу існує багато відповідних посад, такі як аналітик в сфері управління, менеджер з бізнес-аналітики, міжнародний економіст, data scientist, радник або аналітик з питань політик, дослідник, радник з питань міжнародних відносин, а також радник з експорту/імпорту.

Менеджмент міжнародного маркетингу відчиняє двері до великого спектру кар'єр у глобальному бізнесі. Від менеджера до директора з міжнародного маркетингу, професіонали у цій сфері розробляють стратегії просування та збуту товарів та послуг на різних міжнародних ринках, аналізуючи культурні особливості та попит споживачів. Вони відіграють ключову роль у дослідженні зарубіжних ринків, забезпеченні міжнародних продажів, цифровому маркетингу, управлінні брендами, адаптуючи ціннісні пропозиції компанії до різних культурних контекстів.

Фахівці в області міжнародного фінансового менеджменту відповідають за управління інвестиціями, капіталом та ризиками в різних країнах. Вони аналізують валютні коливання, розробляють стратегії мінімізації податкового навантаження та забезпечують фінансову стійкість компанії на міжнародному рівні. Роль директора з міжнародних фінансів особливо значуща, оскільки ця посада передбачає загальне фінансове планування та управління фінансовими ресурсами в межах всієї корпорації.

Управління міжнародними людськими ресурсами вимагає унікального поєднання стратегічного планування, психології та крос-культурних комунікацій. Спеціалісти у цій сфері відповідають за набір, навчання та розвиток співробітників в різних країнах, забезпечуючи дотримання міжнародних та локальних норм праці. Вони грають ключову роль у формуванні корпоративної культури, яка сприяє інклюзивності та розмаїттю, а також у вирішенні міжкультурних конфліктів, що є критично важливим для успішної глобальної діяльності.

Управління міжнародними ланцюгами постачання вимагає комплексного підходу до координації та оптимізації потоків товарів, інформації та фінансів від постачальників до кінцевих споживачів на глобальному рівні. Спеціалісти у цій сфері стикаються з викликами, пов'язаними з різноманіттям регулятивних стандартів та логістичних систем в інших країнах, волатильністю ринків, культурними відмінностями та потребою у стійкості ланцюгів постачання. Вони розробляють рішення щодо оптимізації перетину кордонів, проходження митниці та транспортування. Важливою складовою є співпраця з міжнародними логістичними операторами та посередниками, а також розробка стратегій для ефективної взаємодії між учасниками ланцюга постачання, зниження витрат, забезпечення якості продукції та своєчасної доставки товарів в різні куточки світу.

Управління міжнародним виробництвом та проектами охоплює координацію та оптимізацію виробничих процесів та проектів на глобальному рівні. Фахівці в цій галузі забезпечують, щоб виробничі операції відповідали міжнародним стандартам якості та ефективності, а проекти реалізовувалися вчасно та в межах бюджету. Вони також адаптують виробничі стратегії до місцевих умов і ринкових вимог, вирішують логістичні завдання та керують міжнародними командами, що вимагає глибокого розуміння крос-культурної взаємодії.

Розвиток та підтримка міжнародного бізнесу залучає фахівців, які працюють у різноманітних компаніях, надаючи допоміжні послуги учасникам світової торгівлі. Від менеджерів з розвитку бізнесу до медіаторів, ці професіонали забезпечують необхідну підтримку для ефективної взаємодії на міжнародному рівні, займаючись вирішенням юридичних питань, дотриманням норм і правил, фінансовим аудитом, арбітражем та сприянням проведення переговорів та укладання контрактів. Ці спеціалісти діють як важливі посередники та радники, допомагаючи компаніям навігувати складним ландшафтом міжнародного бізнесу, а також сприяють вирішенню конфліктів та підтримують позитивні відносини зі стейкхолдерами різних країн.

Топ-менеджмент міжнародних компаній представляє собою найвищий рівень кар'єрних досягнень у бізнесі. Сюди належать не тільки виконавчі директори, а й члени ради директорів, які відповідають за функціональні напрями, географічні або товарні сегменти. Всі вони повинні мати глобальне стратегічне мислення, досконало розуміти міжнародні бізнес-процеси в компанії, а також мати відмінні лідерські якості та крос-культурні здатності.

Розгляд кар'єрних можливостей в міжнародному менеджменті демонструє широкий спектр ролей, які вимагають не лише спеціалізованих знань та навичок,



але й здатності адаптуватися до постійно змінюваного глобального бізнес-середовища. Від бізнес-аналітики до топ-менеджменту міжнародних компаній, кожна посада вимагає від менеджерів глибокого розуміння міжнародних процесів, культурної чутливості та стратегічного мислення. Ці вимоги підкреслюють важливість комплексної підготовки міжнародних менеджерів, що забезпечує не лише теоретичну основу, але й практичні навички для ефективної роботи на міжнародному рівні. На перетині цих кар'єрних шляхів лежать загальні вимоги до знань та компетенцій, які стають вирішальними для успішної кар'єри в міжнародному менеджменті.

### **Вимоги до знань сучасного міжнародного менеджера**

У сучасному динамічному світі глобалізації та технологічного прогресу роль міжнародного менеджера стає дедалі більш складною та багатогранною. У цьому контексті, основним завданням сучасного міжнародного менеджера є не лише використання набутого досвіду та знань для вирішення поточних завдань, але й врахування в своїй діяльності майбутніх тенденцій та викликів, які можуть вплинути на міжнародний бізнес. Ефективний міжнародний менеджер повинен мати не тільки глобальний світогляд та міжкультурні навички, але одночасно бути стратегом і аналітиком, а також й інноватором, здатним швидко адаптуватися до нових умов і впроваджувати зміни, що сприяють розвитку та зростанню компанії на міжнародному ринку.

Загальноприйняті сьогодні в світі спеціальні вимоги до знань сучасного міжнародного менеджера є комплексними та вимагають:

- глибокого розуміння специфіки міжнародного бізнесу,
- володіння науковими засадами міжнародного менеджменту,
- знання сучасних підходів міжнародного стратегічного менеджменту,
- розуміння теоретичних аспектів міжнародної організаційної поведінки.

Разом цей набір вимог визначає зміст сучасного кодексу знань ефективного міжнародного менеджера. Розглянемо детальніше його складові в наступних підрозділах.

## **5.2 Наукові засади міжнародного менеджменту**

### **Еволюція наукових засад міжнародного менеджменту**

Міжнародний менеджмент, як наукова дисципліна, перебуває на перетині організаційного менеджменту та міжнародного бізнесу. Його основним предметом дослідження є діяльність міжнародного менеджера. Першими питаннями, до яких звернулися дослідники міжнародного бізнесу наприкінці 1950-х років, були проблеми вивчення особливостей середовища міжнародного бізнесу та їхнього врахування менеджерами при здійсненні функціональних операцій міжнародного бізнесу, таких як, наприклад, міжнародні виробничі, маркетингові, логістичні або фінансові операції.

Далі, протягом 1960-1980-х років фокус досліджень розширився на теорії міжнародної фірми та інтернаціоналізації, а також стратегічний менеджмент МНК. Цей період був визначальним у формуванні стратегічного підходу до

розширення бізнесу за кордоном та ефективного управління діяльністю мультинаціональних корпорацій.

1990-ті роки ознаменувалися зростанням кількості досліджень, спрямованих на вивчення міжнародної організаційної поведінки. Такі дослідження дозволяють краще зрозуміти, як культурні відмінності та міжнародний контекст впливають на поведінку працівників та рішення керівників.

Ця еволюція призвела до формування глибокої та багатогранної системи спеціальних знань, необхідних для сучасних міжнародних менеджерів (рисунок 5.1). Опанування цими знаннями відіграє життєво важливу роль в розробці ефективних стратегій та впровадженні інноваційних рішень, які необхідні для досягнення успіху у висококонкурентному міжнародному бізнес-ландшафті.



Рисунок 5.1 - Сучасні наукові засади міжнародного менеджменту

### **Теорії міжнародної фірми та інтернаціоналізації**

Важливим фундаментом сучасного міжнародного менеджменту є теорії міжнародної фірми та інтернаціоналізації. Знання та розуміння цих теорій є невід'ємною частиною арсеналу кожного міжнародного менеджера, оскільки вони створюють необхідні засади для міжнародного стратегічного менеджменту, управління міжнародними ризиками та організаційного розвитку МНК.

Інвестиційні теорії 1950-60-х років розглядали прямі іноземні інвестиції (ПІІ) як перетік капіталу між країнами, але це не відображало повної картини. Тому у 1960-х роках канадський економіст Стівен Гаймер запропонував теорію, яка акцентувала увагу на контролі компаній над іноземною діяльністю через ПІІ, наголошуючи на необхідності монопольної переваги для компенсації ризиків, які асоціюються з діяльністю на нових малознайомих зарубіжних ринках.

З часом почали домінувати теорія трансакційних витрат і теорія інтернаціоналізації, які стверджують, що компанії інтернаціоналізують свою діяльність

таким чином, щоб мінімізувати вартість транскордонних трансакцій. У 1980-х роках британець Джон Даннінг запропонував еkleктичну парадигму OLI (англ. - *ownership, location, internalisation*) об'єднавши власні, локаційні та інтерналізовані переваги для пояснення ПІІ.

Також значимим є ресурсно-орієнтований погляд (англ. – *Resource-based view, RBV*), який вважає компанію сукупністю унікальних ресурсів, які визначають її стратегічні здатності і стійкі конкурентні переваги. Портерівський діамант і матриця FSA/CSA-рамки вважаються важливими інструментами для розуміння природи міжнародної конкурентоспроможності МНК на основі аналізу специфічних переваг фірм (англ. – *Firm-specific advantages, FSA*) і специфічних переваг країн (англ. – *Country-specific advantages, CSA*).

Окремо слід зазначити динамічні моделі етапів інтернаціоналізації, що базуються на поведінковій теорії фірми, які розкривають взаємозв'язок між знаннями менеджерів та рівнем ресурсних зобов'язань на закордонних ринках. Центральна ідея полягає в тому, що компанії поступово накопичують досвід, що дозволяє їм обирати більш складні форми діяльності за кордоном. Добре відома "Уппсальська модель" (англ. – *Uppsala model*) вказує на психологічну відстань як ключ до поступового виходу на нові ринки. Втім, критика цих моделей звертає увагу на ігнорування стратегічного вибору керівництва, надмірне спрощення процесу інтернаціоналізації, а також пропуск деяких етапів і важливість кооперації для успішного входу на нові ринки. Незважаючи на це, для багатьох компаній ці моделі залишаються ефективним засобом пояснення розвитку їхніх міжнародних практик.

Останні десятиліття привнесли новий феномен "народжених глобальними" компаній (англ. - *Born Globals*), які швидко досягають високого рівня інтернаціоналізації відразу після заснування, особливо в секторах високих технологій, де сьогодні міжнародний ринок є відкритим для миттєвого поширення інновацій з моменту їх появи.

Варто підкреслити, що сучасні теорії міжнародної фірми беруть свій початок з ліберальної парадигми в міжнародній політичній економіці, акцентуючи на ефективності та інноваціях. Проте, існування інших шкіл думок нагадує про багатовимірність поглядів на роль МНК у світі. У майбутньому це може спонукати до появи нових теорій, що враховуватимуть ширше коло підходів і теорій міжнародної політичної економії, надаючи комплексне уявлення про місце та вплив МНК на глобальну економіку. Зокрема, в цьому контексті виглядає перспективною екосистемна теорія міжнародної фірми, яка не тільки дозволяє пояснити існування МНК в умовах підвищення глобального технологічного динамізму, але і закладає основу для перегляду ролі і місця МНК у вирішенні проблем міжнародного розвитку.

### **Середовище міжнародного бізнесу**

Розглянуті теорії міжнародної фірми добре пояснюють те, чому одним з основних питань, до яких звернулися дослідники міжнародного бізнесу вже наприкінці 1950-х років, були проблеми вивчення особливостей середовища міжнародного бізнесу (рисунк 5.2). Саме міжнародне середовище і є джерелом

основних відмінностей міжнародного менеджменту як окремої професійної дисципліни в галузі управління.



Рисунок 5.2 - Структура середовища міжнародного бізнесу

Економічна складова міжнародного бізнес-середовища визначає макро- та мікроекономічні умови, у яких діють фірми, і включає такі аспекти, як національні економіки, глобальні галузі та ринки, міжнародну монетарну систему, світову торгівлю та регіональні економічні блоки. Оцінка економічних тенденцій, таких як зміни в ВВП, інфляції, курсах валют, вирішально впливає на планування та здійснення багатьох управлінських рішень, які стосуються, наприклад, міжнародної маркетингової діяльності або фінансових операцій.

Соціокультурна складова впливає на повсякденні дії менеджерів через мову, релігію, цінності та освіту, вимагаючи культурного інтелекту та гнучкості. Розуміння культурних нюансів та споживчих звичок є вирішальним для розробки продуктів, які задовольняють місцеві потреби та для створення ефективних маркетингових кампаній. Це також істотно для ведення успішних переговорів та побудови міцних міжособистісних відносин.

Політична складова включає розуміння владних структур, двосторонніх відносин, а також впливу міжнародної політики, з урахуванням ризиків, пов'язаних зі змінами в законодавстві, експропріацією та іншими діями політичних акторів. Аналіз політичної ситуації, намірів основних гравців та дипломатичних відносин дозволяє менеджерам краще прогнозувати й адаптуватися до політичних викликів, які можуть стосуватися широкого спектру напрямів бізнес-адміністрування від інвестиційних рішень до логістичних операцій.

Правова складова, яка визначає юридичні рамки для ведення бізнесу, також має значний вплив на діяльність компаній. Міжнародні менеджери мусять враховувати міжнародні договори, місцеве законодавство, інтелектуальну власність, трудові стандарти, а також умови злиттів та поглинань. Забезпечення

юридичної відповідності є ключовим для зменшення ризику юридичних суперечок та фінансових втрат.

Разом ці складові утворюють комплексне міжнародне бізнес-середовище, діяльність в якому вимагає від менеджерів глибокого розуміння і використання спеціалізованих знань та навичок для досягнення цілей компанії на глобальній арені. Системний підхід до аналізу цих складових, з урахуванням їхньої взаємодії та впливу на міжнародний бізнес, сприяє успішному управлінню міжнародними операціями.

### **Функціональні операції міжнародного бізнесу**

До сучасних наукових засад міжнародного менеджменту відносяться і теоретичні аспекти управління функціональними операціями міжнародного бізнесу. Ці операції, які ми вже згадували при розгляді кар'єрних можливостей у міжнародному менеджменті, включають основні та допоміжні напрями діяльності міжнародних компаній в її ланцюгах створення цінності, серед яких:

- міжнародний маркетинг,
- міжнародний фінансовий менеджмент,
- управління міжнародними людськими ресурсами,
- управління ланцюгами постачання,
- міжнародні виробництво, аутсорсинг та проекти.

Оскільки міжнародна конкурентоспроможність компаній залежить в першу чергу саме від ефективності функціональних операцій, то вони були предметом уваги дослідників міжнародного бізнесу, починаючи з 1950-х років. Їм присвячені окремі курси та підручники. Кожен вид цих операцій має свої цілі та потребує унікального набору знань та навичок міжнародних менеджерів. Зокрема, управління міжнародними ланцюгами постачання присвячено оптимізації логістики, запасів та виробничих процесів через кордони для забезпечення ефективності та зниження витрат. Управління міжнародним виробництвом та проектами передбачає координацію міжнародних виробничих проектів для використання місцевих переваг та забезпечення якості продукції. Міжнародну маркетингову діяльність спрямовано на досягнення цілей глобальних продажів з урахуванням місцевих культурних особливостей та споживацьких вподобань. Міжнародний фінансовий менеджмент має на меті забезпечення фінансової стабільності та максимізації вартості компанії на глобальному рівні з використанням здатності пристосовуватися до різних облікових практик та стандартів, розуміння податкових систем різних країн та вміння ефективно керувати валютними ризиками та інвестиціями в умовах політичних та економічних відмінностей. Управління міжнародними людськими ресурсами стосується рекрутування, мотивації та розвитку персоналу в різних культурних та правових умовах.

Теорії міжнародної фірми та інтернаціоналізації, вивчення складових середовища міжнародного бізнесу, а також теоретичні аспекти управління функціональними операціями міжнародного бізнесу є трьома важливими компонентами наукових засад міжнародного менеджменту як особливої галузі менеджменту. Кожна з цих компонент розглядається як самостійна сфера знань,

наукові результати яких в свою чергу виходять далеко за межі міжнародного менеджменту. Зокрема, вивчення складових середовища міжнародного бізнесу, а також теоретичні аспекти управління функціональними операціями міжнародного бізнесу охоплює широкий спектр наукових дисциплін, які корисні не тільки для міжнародних менеджерів. Як ми бачили, міжнародним менеджерам треба орієнтуватися в цих знаннях, обираючи актуальні аспекти для своєї професійної діяльності. В той же час, специфічними предметами дослідження у міжнародному менеджменті є міжнародний стратегічний менеджмент та міжнародна організаційна поведінка, на яких ми зосередимо нашу увагу далі.

### 5.3 Стратегічний менеджмент мультинаціональної корпорації

#### Поняття та зміст міжнародного стратегічного менеджменту

Сучасна парадигма стратегічного менеджменту МНК є надзвичайно багатобічною та інтегрованою. Вона може бути представлена у вигляді широкого спектра управлінських практик, який охоплює стратегічне планування на рівні штаб-квартири та зон господарювання, методи розробки корпоративної стратегії, функціональних стратегій, міжнародної стратегії, стратегії сталого розвитку, а також концепцію холістичного стратегічного менеджменту МНК (рисунок 5.3). Всі ці компоненти не ізольовані, але навпаки — вони взаємопов'язані та утворюють синергічну систему, яка визначає здатність МНК адаптуватися та конкурувати в швидко змінюваному глобальному бізнес-середовищі.

Дослідження показують, що кожна МНК по-різному використовує та поєднує відомі стратегічні практики в залежності від складності та динамічності свого внутрішнього та зовнішнього середовища, а також наявних управлінських здатностей, власної культури та історії. Міжнародним менеджерам важливо орієнтувати в усьому цьому різноманітті, розуміти логіку стратегічного процесу в своїй компанії та вміти конструктивно брати в ньому участь.



Рисунок 5.3 – Сучасна парадигма стратегічного менеджменту МНК

## Процес стратегічного планування

Типовий процес стратегічного планування в МНК представляє собою інтегровану систему, що розвивається від корпоративного бачення на рівні штаб-квартири до конкретних дій на рівні зон господарювання. Він починається з формулювання місії та визначення стратегічних орієнтирів на найвищому рівні, які трансформуються у корпоративні цілі МНК. Ці цілі покликані забезпечити загальне керівництво для всіх підрозділів компанії і служать основою для розробки стратегій в окремих зонах господарювання (рисунок 5.4).



Рисунок 5.4 – Базові компоненти процесу стратегічного планування МНК

## Корпоративна стратегія МНК

Крім загальноприйнятих рішень рівня штаб-квартири МНК щодо місії, бачення та корпоративних цілей, корпоративна стратегія в компаніях, які мають високий рівень зрілості стратегічного менеджменту, являє собою тріаду, до якої відносяться:

- дизайн бізнес-моделі,
- рішення щодо портфелю стратегічних зон господарювання та
- організаційний розвиток.

Ці складові синхронно сприяють визначенню стратегічного курсу для максимізації майбутньої вартості компанії і забезпечення її стійкого росту. Важливо наголосити, що рівень корпоративної стратегії доречно розглядати з позицій ресурсно-орієнтованого підходу або RBV, коли кожен її аспект оцінюється через призму унікальних ресурсів та здатностей МНК, що формують її стратегічні можливості та стійкі конкурентні переваги. Бізнес-модель МНК, наприклад, не тільки відображає генерацію грошових потоків на основі глобальної присутності, а й інтегрує унікальні ресурси компанії для створення і підтримки конкурентних переваг на світовому ринку. Портфельний менеджмент координує розподіл ресурсів між стратегічними бізнес-одиницями, використовуючи інструментарій аналізу, такий як матриці БКГ, Маккінзі, Ашрідж, підходи синього океану, і генеричні стратегії Портера. Організаційний розвиток зосереджується на внутрішній здатності МНК до інновацій та адаптації, постійному навчанні та розвитку стратегічних компетенцій, що вимагає глибокого розуміння і використання ресурсів та можливостей. Комбінація цих елементів у

корпоративній стратегії МНК формує основу для довгострокової прибутковості і зростання в умовах швидкоплинного міжнародного бізнес-середовища.

### **Стратегічне планування на рівні зон господарювання**

Стратегічне планування на рівні зон господарювання або бізнес-одиниць займає центральне місце в забезпеченні поточних результатів МНК. Важливо зазначити, що планування на рівні стратегічних бізнес-одиниць здійснюється на основі галузевого підходу (англ. - *Industry-based view, IBV*), де акцент робиться на розумінні галузевої конкуренції та зовнішніх сил, що формують галузеву структуру. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища зон господарювання вимагає детального розуміння конкурентних сил галузі, включаючи конкурентів, постачальників, покупців, потенційних нових учасників ринку та замінних товарів. На цій основі здійснюється SWOT-аналіз відповідної бізнес-одиниці, який дозволяє визначити для неї основні стратегічні альтернативи. Розробка цілей та стратегічних ініціатив зон господарювання передбачає визначення конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і часово обмежених цілей. Стратегічні ініціативи повинні бути спрямовані на досягнення цих цілей з урахуванням аналізу середовища. Бюджетування та розподіл ресурсів включає розподіл фінансових, людських та матеріальних ресурсів, необхідних для реалізації обраних стратегічних ініціатив. Цей процес вимагає пріоритизації ініціатив та забезпечення ефективності використання ресурсів. Впровадження стратегій зон господарювання означає практичне застосування розроблених планів, здійснення стратегічних ініціатив, та моніторинг прогресу. На цьому етапі здійснюється постійний моніторинг та коригування стратегій, щоб гарантувати, що вони відповідають змінам в середовищі та компанії. У рамках IBV, зусилля на кожному з цих етапів зосереджені на розумінні та маневруванні в рамках галузевих структур, щоб знайти позицію, яка надасть компанії конкурентні переваги.

### **Міжнародна стратегія МНК**

Що стосується міжнародної стратегії МНК, то вона відображає сукупність прийнятих рішень, які формували здатність цієї корпорації використовувати глобальні переваги в процесі інтернаціоналізації. Міжнародна стратегія залежить від двох основних факторів: тиску на зменшення собівартості та тиску на локалізацію (Рис. 5.5). Це визначає чотири базові стратегії: міжнародну стратегію, стратегію глобальної стандартизації, стратегію локалізації та транснаціональну стратегію.

Міжнародна стратегія дозволяє МНК зосередитись на передачі на зарубіжні ринки продуктів з мінімальною локалізацією, що сприяє оптимізації виробничих витрат завдяки стандартизації. Стратегія локалізації забезпечує адаптацію продуктів та операцій до вимог національних ринків, підвищуючи їхню конкурентоспроможність за рахунок врахування місцевих особливостей та споживацьких уподобань.



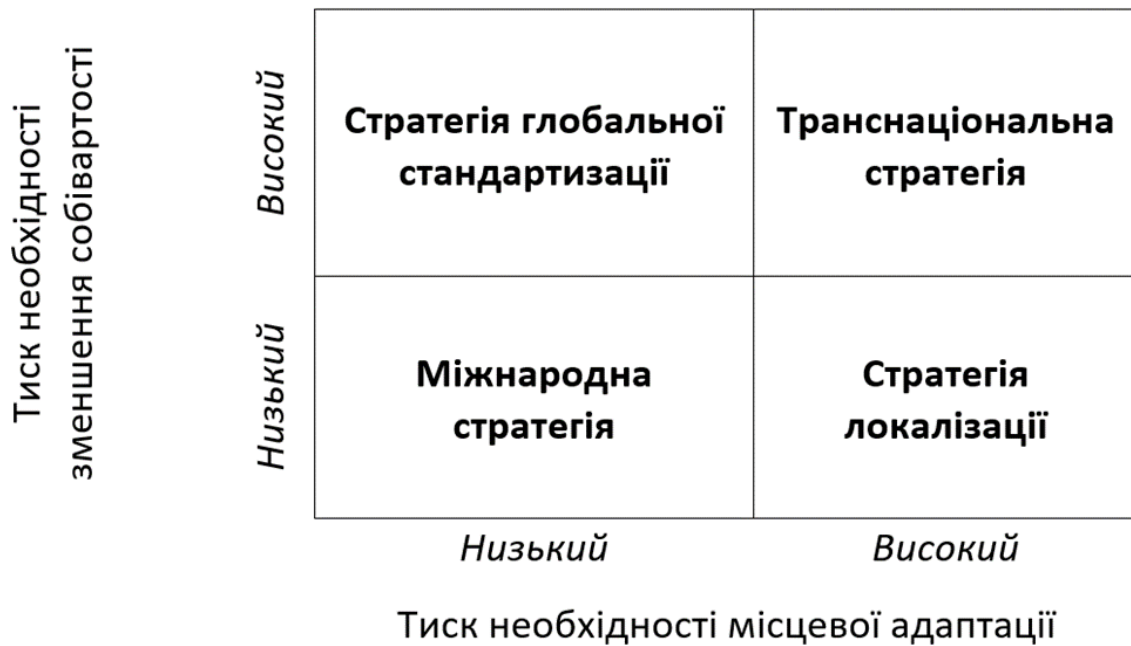


Рисунок 5.5 – Базові міжнародні стратегії

Глобальна стратегія стандартизації спрямована на зниження витрат через використання економії на масштабах та ефектів навчання для максимізації ефективності. Транснаціональна стратегія вимагає комплексного підходу, що забезпечує одночасне зниження витрат і підвищення локальної адаптивності, вимагаючи синтезу глобальної інтеграції та місцевої реакції на ринкові умови.

### **Розробка міжнародних функціональних стратегій**

Міжнародні функціональні стратегії забезпечують виконання відповідних функціональних операцій міжнародного бізнесу, адаптуючи їх до міжнародного контексту. Стратегії міжнародного маркетингу, міжнародного фінансового менеджменту, управління міжнародними людськими ресурсами, ланцюгами постачання та міжнародного виробництва, аутсорсингу та проектів мають свої зони відповідальності та лише в сукупності забезпечують досягнення корпоративних цілей, таких як продажі, прибутковість, зростання або ефективність. Змістовні вимоги до кожної з них є унікальними та визначаються сутністю бізнес-функції, якої вони стосуються. Функціональні стратегії інтегруються горизонтально зі стратегіями бізнес-одиниць та міжнародною стратегією, яка охоплює всі країни, в яких присутня МНК.

### **Стратегія сталого розвитку МНК**

Стратегія сталого розвитку стає все більш актуальною для МНК, які усвідомлюють важливість не тільки економічного, але й екологічного та соціального впливу своєї діяльності. Цьому сприяє і потужний суспільно-політичний тиск у світі на МНК. У багатьох МНК введено спеціальні позиції відповідальних за сталий розвиток, що підкреслює значення інтегрованого

підходу до екологічної відповідальності та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Існують два основних підходи до сталого розвитку у рамках МНК. Перший передбачає поєднання стратегій сталого розвитку та глобальної КСВ, де важливою є координація екологічних і соціальних ініціатив в різних країнах з корпоративною стратегією. Це допомагає забезпечити цілісність корпоративних зусиль та зміцнити репутацію компанії як соціально відповідальної організації.

Другий підхід полягає в повній інтеграції принципів сталого розвитку в усі аспекти стратегічного управління, від визначення місії та бачення до зон відповідальності та ключових бізнес-функцій. Цей підхід дозволяє МНК оптимізувати всі процеси та операції з точки зору сталості, забезпечуючи таким чином довгострокове екологічне та соціальне зростання.

Наразі підходи МНК до сталого розвитку можуть здаватися неоднорідними або навіть хаотичними, оскільки вони знаходяться на різних етапах інтеграції і впровадження сталих практик. Однак очікується, що з часом ці стратегії інтегруються, формуючи єдиний стратегічний напрям корпорацій.

### **Концепція холістичного стратегічного менеджменту МНК**

Найвищим рівнем стратегічного менеджменту МНК на сьогодні є впровадження холістичної концепції. Вона об'єднує традиційні інструменти стратегічного планування на корпоративному рівні та рівні бізнес-одиниць з новітніми підходами, такими як екосистемний підхід та стратегія сталого розвитку. Ця інтегрована модель стратегічного менеджменту спрямована на створення спільної цінності, що дозволяє МНК не лише досягати власних корпоративних цілей, але й сприяти сталому розвитку суспільства.

Основою холістичного підходу є визнання взаємозалежності компанії з широким колом стейкхолдерів, включаючи постачальників, клієнтів, місцеві спільноти та міжнародних регуляторів. Такий підхід сприяє гармонізації інтересів усіх сторін та забезпечує гнучкість у пристосуванні до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Стратегія сталого розвитку в рамках холістичного підходу включає забезпечення екологічної безпеки, соціальної справедливості та економічної ефективності. Це вимагає від компанії системного мислення, яке дозволяє оцінювати довгострокові наслідки своїх дій і вибудовувати відносини зі стейкхолдерами на засадах відкритості та довіри.

В ході впровадження холістичного стратегічного менеджменту, компанія ефективно взаємодіє з екосистемами, до яких вона належить, включаючи партнерів по ланцюгу постачань, конкурентів, регуляторів, недержавні та громадські організації. Завдяки цьому підходу, стратегічні ініціативи МНК направлені на розробку інноваційних рішень, які забезпечують не тільки економічний успіх, але й сприяють соціальному прогресу та екологічній сталості. Це включає в себе розробку нових продуктів та послуг, що мінімізують негативний вплив на довкілля, підвищення ефективності ресурсів та зміцнення корпоративної відповідальності перед суспільством.

Концепція холістичного стратегічного менеджменту, таким чином, перетворює МНК на активного учасника глобальної екосистеми, де вона не лише реагує на виклики і можливості, але й активно формує майбутнє, базуючись на принципах сталості та співтворення вартості.

Ця модель дозволяє МНК бути гнучкими та інноваційними, адаптуючись до швидких змін у глобальному бізнес-ландшафті та водночас допомагаючи формувати цей ландшафт у бік сталого розвитку.

### **Вимоги до участі менеджерів в стратегічному процесі**

Менеджери міжнародних корпорацій мають розуміти складові стратегічного менеджменту та їх взаємозалежності. Важливо знати, як формулювати корпоративні цілі, розробляти бізнес-моделі та стратегічні ініціативи, які адаптовані до міжнародної динаміки ринків. Менеджери повинні володіти широким спектром аналітичних інструментів, від SWOT-аналізу до портфельного аналізу, і розуміти спеціальні методи розробки функціональних стратегій.

Менеджерам необхідно розвивати здатності до стратегічного мислення та планування, адаптувати їх до потреб своєї посади та контексту діяльності компанії. Ефективне виконання стратегічних ініціатив вимагає відповідальності та активної участі всіх рівнів організації. Ключовим є також управління міжкультурними відмінностями та командною роботою на міжнародному рівні. Успішне стратегічне керівництво вимагає від менеджерів здатності гнучко адаптуватися до швидкозмінних умов глобального бізнес-середовища, ефективно використовувати ресурси та інтегрувати глобальні та місцеві стратегії.

Крім того, менеджерам необхідно бути готовими до постійного розвитку стратегічних практик та впровадження нових підходів. Наприклад, проблема інтеграції сталого розвитку в стратегічний менеджмент або використання екосистемного підходу в стратегіях показує, що МНК мають адаптуватися до зростаючої глобальної динаміки, постійно вдосконалюючи свої стратегічні здібності. Це ставить перед менеджерами особливі вимоги щодо гнучкості, інноваційного мислення та вміння інтегрувати новітні тенденції в управлінські процеси, що є ключовим для підтримки стійкості бізнесу в умовах постійних змін.

### **5.4 Міжнародна організаційна поведінка**

Міжнародна організаційна поведінка є важливою складовою сучасних наукових засад міжнародного менеджменту. Вона вивчає поведінку осіб у контексті міжнародного бізнесу. Вона об'єднує в собі знання про те, як культурні відмінності та глобальні процеси впливають на співпрацю, лідерство та комунікацію в організаціях. Розуміння міжнародної організаційної поведінки є важливим для міжнародних менеджерів, які займаються розробкою, прийняттям і впровадженням управлінських рішень у міжнародній фірмі. Вони повинні володіти специфічними компетентностями, що дозволяють ефективно взаємодіяти у глобальному середовищі. Ці компетентності включають:

- глобальний світогляд, крос-культурну комунікацію;

- емоційний та культурний інтелект;
- мотивація, лідерство та управління міжнародними командами;
- етика, соціальна відповідальність та сталий розвиток;
- управління міжнародним персоналом;
- переговори та вплив в міжнародному контексті.

Знання цих аспектів дозволяє менеджерам вести ефективну щоденну діяльність в міжнародному середовищі, адаптуватися та успішно реагувати на виклики, що виникають у складних міжнародних контекстах та ситуаціях.

### **Глобальний світогляд і крос-культурні комунікації**

Протягом останніх років з'явилися дослідження, які стверджують, що критичними складниками успіху міжнародних менеджерів, які працюють у багатокультурному середовищі, є емоційний та культурний інтелект. Емоційний інтелект допомагає менеджерам розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями, а також емоціями інших, що забезпечує ефективніше спілкування, вирішення конфліктів і лідерство. Культурний інтелект відноситься до здатності індивіда адаптуватися та ефективно взаємодіяти з представниками різних культур. Оцінка культурного інтелекту зазвичай починається з самооцінки, що дозволяє менеджерам визначити свої базові компетенції та зони для подальшого розвитку. Етапи покращення культурного інтелекту включають навчання, практику та залучення в крос-культурні проекти. Для підвищення емоційного інтелекту рекомендуються тренінги, що фокусуються на емпатії, саморегуляції та соціальних навичках. Важливим напрямом досліджень в області емоційного та культурного інтелекту є вивчення їх впливу на ефективність міжнародних команд та міжкультурні переговори. Інший напрямок дослідження може включати розробку методик оцінки та тренінгових програм для підвищення емоційного та культурного інтелекту в специфічних культурних умовах. Ці дослідження допомагають міжнародним компаніям покращити управління талантами, підвищити мотивацію персоналу і зміцнити організаційну культуру.

### **Емоційний і культурний інтелект**

Протягом останніх років з'явилися дослідження, які стверджують, що критичними складниками успіху міжнародних менеджерів, які працюють у багатокультурному середовищі, є емоційний та культурний інтелект. Емоційний інтелект допомагає менеджерам розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями, а також емоціями інших, що забезпечує ефективніше спілкування, вирішення конфліктів і лідерство. Культурний інтелект відноситься до здатності індивіда адаптуватися та ефективно взаємодіяти з представниками різних культур. Оцінка культурного інтелекту зазвичай починається з самооцінки, що дозволяє менеджерам визначити свої базові компетенції та зони для подальшого розвитку. Етапи покращення культурного інтелекту включають навчання, практику та залучення в крос-культурні проекти. Для підвищення емоційного інтелекту рекомендуються тренінги, що фокусуються на емпатії, саморегуляції та соціальних навичках. Важливим напрямом досліджень в області емоційного та культурного інтелекту є вивчення їх впливу на ефективність міжнародних команд

та міжкультурні переговори. Інший напрямок дослідження може включати розробку методик оцінки та тренінгових програм для підвищення емоційного та культурного інтелекту в специфічних культурних умовах. Ці дослідження допомагають міжнародним компаніям покращити управління талантами, підвищити мотивацію персоналу і зміцнити організаційну культуру.

### **Лідерство та управління міжнародними командами**

Важливою складовою міжнародної організаційної поведінки є мотивація, лідерство та управління командами в міжнародному контексті. Ці поняття тісно пов'язані між собою. Одним із ключових аспектів є побудова довіри на міжнародному рівні, яка є фундаментом для успішної взаємодії в межах глобальних команд. Довіра забезпечується через чесність, прозорість рішень і культурну чуйність. Мотивація в міжнародних командах часто включає особистий підхід до управління, де важливо розуміти культурні особливості і використовувати їх для налаштування мотиваційних стратегій. Що стосується міжнародних команд, то тут варто звернути увагу на їх еджайльність, а також на ефективність віртуальних міжнародних команд. Еджайльність міжнародних команд, яка дозволяє швидко адаптуватися до змін у глобальному середовищі, вимагає розвитку гнучких структур і процесів в командній роботі. Управління віртуальними міжнародними командами робить акцент на забезпечення ефективної комунікації та взаємодії між членами команди, які можуть знаходитися в різних часових зонах. Це вимагає використання сучасних технологічних інструментів та методик управління проектами. Крім того, свої особливості має управління змінами в міжнародному середовищі, яке вимагає від лідерів вміння усвідомлювати глобальні тенденції та готовності до швидкого переосмислення стратегій та підходів. Напрями досліджень у цій сфері можуть включати вивчення впливу культурної різноманітності на лідерство, методи підвищення рівня мотивації в різних культурних контекстах та стратегії ефективної адаптації команд до міжкультурного середовища.

### **Етика, соціальна відповідальність та сталий розвиток**

Що стосується етики, соціальної відповідальності та сталого розвитку в міжнародному бізнесі, вони виступають ключовими чинниками, які формують глобальну репутацію міжнародних корпорацій та довіру до них. Менеджери в міжнародному контексті часто стикаються з етичними дилемами, які вимагають виваженого підходу і глибокого розуміння культурних особливостей, що ілюструє складність прийняття рішень у різних культурних та правових умовах. Соціальна відповідальність в міжнародному бізнесі включає підтримку високих стандартів умов праці, збереження довкілля та прозорість діяльності. Майбутнє глобального лідерства вимагають від міжнародних керівників врахування трендів сталого розвитку та інтеграції принципів екологічної і соціальної відповідальності в корпоративну стратегію. Таке включення сталого розвитку стає не тільки елементом корпоративної політики, а й стратегічною перевагою. Корпоративна та особиста стійкість під час кризових ситуацій, таких як війни, гострі конфлікти або епідемії, підкреслює значення стійкості керівництва та здатності компанії швидко

адаптуватися до змін, забезпечуючи продовження діяльності та підтримку співробітників в важких умовах. Дослідницькі напрями в цих сферах можуть охоплювати аналіз етичних стандартів у різних країнах, вивчення впливу соціальної відповідальності на корпоративні результати та розробку моделей сталого лідерства, які відповідають сучасним викликам глобалізації.

### **Управління міжнародним персоналом**

Також в контексті міжнародної організаційної поведінки особливого значення набуває управління міжнародним персоналом. Основні напрями досліджень у цій сфері включають аналіз впливу крос-культурної адаптації на продуктивність праці, а також ефективності різних моделей навчання у глобальному контексті. Одним із ключових аспектів є управління талантами, де важливо інтегрувати висококваліфікованих співробітників, що сприяють інноваціям та стратегічному розвитку на міжнародному рівні. Без ефективного управління, таланти можуть спричинити організаційний хаос, особливо в міжкультурному контексті, де культурні різниці та комунікаційні бар'єри можуть призвести до конфліктів. Тому дослідження методів ефективної інтеграції талантів у глобальні команди та розробка стратегій управління культурною різноманітністю є критично важливими для оптимізації роботи міжнародного персоналу.

### **Переговори та психологічний вплив в міжнародному контексті**

В дослідженнях, які стосуються переговорів та психологічний вплив в міжнародному контексті, акцент робиться на необхідності володіння спеціальними стратегіями та техніками переговорів для ефективного впливу на зарубіжних партнерів задля досягнення стратегічних цілей міжнародної компанії. Здатність переконувати та психологічно впливати на інших у мультикультурному середовищі є ключовою для міжнародних менеджерів, які прагнуть досягти потрібної згоди та співпраці навіть в умовах конфлікту. Ефективні міжнародні переговори вимагають не тільки розуміння стратегічних інтересів обох сторін, але й урахування культурних особливостей, які можуть суттєво впливати на поведінку та сприйняття переговорних позицій. Ці навички необхідні для того, щоб вирішувати складні завдання в міжкультурному середовищі, тому лише найкраще підготовлені менеджери мають здатність справлятися з такими викликами.

## **5.5 Сучасний кодекс знань ефективного міжнародного менеджера**

Розглянуті нами в цьому розділі теоретичні та практичні питання складають сучасний кодекс знань для ефективного міжнародного менеджера. Підведемо підсумки, як глибоке розуміння специфіки міжнародного бізнесу, володіння науковими засадами міжнародного менеджменту, знання сучасних підходів до міжнародного стратегічного менеджменту та теоретичних аспектів міжнародної організаційної поведінки інтегруються для здійснення ефективною управлінської практики. В кінцевому рахунку, володіння цим комплексом знань і

навичок дозволяє менеджерам досягати високих результатів в управлінні міжнародними операціями та розвитку глобальних компаній.

Міжнародний менеджмент варто розглядати як процес планування, організації, мотивації та контролю на рівні організації, який менеджери застосовують для досягнення цілей організації, коли вона здійснює закордонні бізнес-операції, тобто стає учасником міжнародного бізнесу. Міжнародний менеджмент, як наукова дисципліна, виник на перетині менеджменту та міжнародного бізнесу. Його основним предметом дослідження є діяльність міжнародного менеджера. Міжнародний бізнес відкриває надзвичайні кар'єрні можливості для менеджерів, серед яких - міжнародна бізнес-аналітика, управління міжнародним маркетингом, міжнародний фінансовий менеджмент, управління міжнародними людськими ресурсами, управління міжнародними ланцюгами постачання, управління міжнародним виробництвом та проектами, розвиток та підтримка міжнародного бізнесу, топ-менеджмент міжнародних компаній.

Глибоке розуміння специфіки міжнародного бізнесу, що включає усвідомлення різних форм виходу на зовнішні ринки, особливостей діяльності МНК, а також викликів транскордонних операцій та взаємодії з різними культурними та економічними системами, є критично важливим для міжнародних менеджерів. Таке розуміння дозволяє їм ефективно реагувати на складні умови різних ринків, розробляти стратегії, що оптимізують вхід на нові ринки, та адаптувати свої підходи до управління та лідерства залежно від культурного та регуляторного контексту. Наприклад, міжнародні менеджери розуміють відмінності між різними стратегіями входу на ринок, такими як експорт, франчайзинг, створення спільних підприємств чи повністю інтегровані філії, і можуть вибрати найбільш відповідну стратегію на основі оцінки місцевого ринкового середовища, регуляторних вимог та культурних факторів. Також важливим є розуміння складності транскордонних операцій, яке включає логістику, митні регуляції, управління валютними ризиками та міжнародні податкові стратегії. Це допомагає менеджерам ефективно управляти ресурсами міжнародної компанії, мінімізувати ризики та оптимізувати глобальні операції.

До сучасних наукових засад міжнародного менеджменту належать теорії міжнародної фірми та інтернаціоналізації, методи вивчення середовища міжнародного бізнесу, підходи до управління функціональними операціями міжнародного бізнесу, парадигма стратегічного менеджменту МНК та результати досліджень міжнародної організаційної поведінки.

Знання теорій міжнародної фірми та інтернаціоналізації є фундаментальними для розуміння динаміки міжнародного бізнесу та розробки на цій основі успішних міжнародних стратегій як на рівні компанії, так і в зоні власної відповідальності. Наприклад, інвестиційні теорії та поняття контролю над іноземними операціями дозволяють менеджерам розуміти важливість монопольної переваги та потребу компенсації ризиків, пов'язаних з міжнародною діяльністю. Теорії трансакційних витрат і інтерналізації підкреслюють значення створення ефективних внутрішніх механізмів для управління міжнародними операціями, що мінімізують зовнішні витрати та сприяють кращій інтеграції глобальних процесів. Еклектична парадигма OLI вказує на важливість

використання власних переваг компанії та переваг місця розташування, а також підходів до інтерналізації для пояснення міжнародних інвестиційних рішень. Ресурсно-орієнтований погляд (RBV) допомагає зосередитися на унікальних компетенціях і ресурсах компанії, які слугують основою для розробки стратегій, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги в міжнародному масштабі. Моделі етапів інтернаціоналізації надають рамки для розуміння поступового процесу входу на міжнародні ринки, враховуючи культурні та психологічні бар'єри.

Знання та розуміння складових міжнародного бізнес-середовища є ключовими для міжнародних менеджерів, оскільки вони формують основу для розробки і впровадження ефективних стратегій управління міжнародними операціями. Зокрема, розуміння міжнародної економічної складової необхідне для планування операцій та прогнозуванню їхніх фінансових результатів. Орієнтація щодо культурних особливостей важлива для адаптації продуктів та послуг до місцевих ринків, а також для ведення ефективних переговорів і побудови міцних відносин з місцевими партнерами. Аналіз політичної ситуації дозволяє ідентифікувати потенційні ризики та зміни у владних структурах та гострі конфлікти, що можуть вплинути на міжнародну діяльність компанії. Знання міжнародного та місцевого права необхідне для забезпечення юридичної відповідності та уникнення юридичних суперечок, що можуть призвести до фінансових втрат.

Невід'ємною частиною компетенцій ефективного міжнародного менеджера є знання та розуміння функціональних операцій у міжнародному бізнесі. Ці операції охоплюють широкий спектр діяльностей, які становлять основу створення цінності в міжнародних компаніях. Міжнародний маркетинг відповідає за адаптацію товарів та послуг до місцевих культурних особливостей та споживацьких вподобань для досягнення цілей глобальних продажів. Міжнародний фінансовий менеджмент — забезпечення фінансової стабільності та вартості компанії, адаптацію до різних облікових стандартів, ефективне управління валютними ризиками. Управління міжнародними людськими ресурсами — рекрутування, мотивацію та розвиток персоналу, з урахуванням культурних та правових відмінностей. Управління міжнародними ланцюгами постачання — оптимізацію логістики та виробничих процесів для ефективності та зниження витрат. Міжнародні виробництво, аутсорсинг та проекти — координацію міжнародних виробничих проектів для використання місцевих переваг та забезпечення якості продукції. Розуміння та володіння цими аспектами необхідні міжнародним менеджерам, оскільки вони безпосередньо впливають на міжнародну конкурентоспроможність та успіх компанії.

Як бачимо, теорії міжнародної фірми та інтернаціоналізації, вивчення складових середовища міжнародного бізнесу, а також теоретичні аспекти управління функціональними операціями міжнародного бізнесу є трьома важливими компонентами наукових засад міжнародного менеджменту як особливої галузі менеджменту. Кожна з цих компонент розглядається як самостійна сфера знань, наукові результати яких в свою чергу виходять далеко за межі міжнародного менеджменту. Зокрема, вивчення складових середовища міжнародного бізнесу, а також теоретичні аспекти управління функціональними операціями міжнародного



бізнесу охоплює широкий спектр наукових дисциплін, результати яких важливі не тільки для міжнародних менеджерів. Тому міжнародним менеджерам треба орієнтуватися в цих знаннях, обираючи саме актуальні аспекти для своєї професійної діяльності.

Менеджери міжнародних компаній мають також глибоко розуміти стратегічний менеджмент і його складові, оскільки успіх в міжнародному бізнесі значною мірою залежить від ефективності стратегічного планування і вміння адаптуватися до динамічних глобальних ринків. Знання про розробку корпоративних цілей, бізнес-моделей та стратегічних ініціатив, а також володіння аналітичними інструментами, як-от SWOT- та портфельний аналіз, дозволяють менеджерам ефективно керувати міжнародними підрозділами. Також менеджери мають бути готові до постійного розвитку стратегічних практик та інтеграції нових підходів, наприклад, упровадження сталого розвитку в стратегічний менеджмент та екосистемного підходу в стратегії компанії. Це забезпечує гнучкість, інноваційне мислення та здатність інтегрувати новітні тенденції в управління, ключові для підтримки стійкості бізнесу у світі, що постійно змінюється. Розуміння цих аспектів дозволяє міжнародним менеджерам підвищити ефективність управління, забезпечуючи успіх і розвиток глобальних компаній.

У фундаменті успішного управління в міжнародному бізнесі є і розуміння міжнародної організаційної поведінки, що включає глобальний світогляд, емоційний та культурний інтелект, ефективне лідерство, етичну поведінку та управління різноманітністю, управління міжнародними персоналами, переговори та психологічний вплив. Ці аспекти є критично важливими для міжнародних менеджерів, оскільки вони забезпечують здатність адаптуватися та реагувати на комплексні виклики, що виникають у складних міжнародних ситуаціях в процесі управлінської діяльності. Розуміння та володіння навичками в міжкультурному спілкуванні, управлінні конфліктами, етиці та соціальній відповідальності допомагають міжнародним менеджерам підвищити ефективність лідерства і забезпечити сталість розвитку організацій, а також виробляти стратегії, які відповідають глобальним стандартам та викликам. Також всі ці знання та навички є невід'ємними для міжнародних менеджерів, оскільки вони дозволяють ефективно керувати глобальними командами, адаптуватися до різноманітних міжнародних умов і викликів, і таким чином, забезпечують успішне досягнення корпоративних цілей на глобальному рівні.

Таким чином, сучасний кодекс знань ефективного міжнародного менеджера є надзвичайно глибоким та різнобічним, охоплюючи широкий спектр компетенцій та умінь, необхідних для успішної діяльності на глобальній арені. Від розуміння міжнародних бізнес-процесів до адаптації стратегій управління до різних культурних контекстів, від управління міжнародними командами до ведення переговорів і вирішення міжкультурних конфліктів, міжнародні менеджери використовують свої знання для навігації складними міжнародними ландшафтами. Ці знання та навички є життєво важливими для кожного аспекту їх професійної діяльності. Тому навчання та постійний розвиток у цих областях є

ключем до підтримки їхньої особистої конкурентоспроможності та досягнення успішних результатів на міжнародному рівні.



### Питання для самоперевірки

1. В чому полягає міжнародний менеджмент? Як виникли цей вид професійної діяльності та відповідна наукова дисципліна?
2. Що вивчає міжнародний менеджмент як наукова дисципліна? Яка її основна мета, на Вашу думку?
3. Які існують кар'єрні можливості в міжнародному менеджменті?
4. Назвіть основні вимоги до спеціальних знань сучасного міжнародного менеджера. Чим вони обґрунтовані?
5. Охарактеризуйте основні компоненти сучасних наукових засад міжнародного менеджменту. Чому та як вони еволюціонували протягом минулих десятиліть?
6. Перерахуйте та поясніть відомі Вам теорії міжнародної фірми. Навіщо вони потрібні міжнародним менеджерам?
7. Якою є структура середовища міжнародного бізнесу. Поясніть, як її складові впливають на діяльність міжнародних менеджерів.
8. Назвіть функціональні операції міжнародного бізнесу. Які знання потрібні міжнародним менеджерам щодо них? Як їх отримати?
9. В чому полягає сучасна парадигма стратегічного менеджменту МНК? Охарактеризуйте її складові
10. Якими є базові компоненти процесу стратегічного планування МНК?
11. Що можна віднести до сучасної тріади корпоратвної стратегії МНК?
12. Як відбувається стратегічне планування на рівні зон господарювання? Опишіть його етапи.
13. Які базові міжнародні стратегії Ви можете назвати? На чому вони базуються?
14. Яке місце в системі стратегічного менеджменту МНК посідають міжнародні функціональні стратегії? Хто відповідає за їхню розробку та виконання?
15. В чому полягають основні два підходи до розробки сталої стратегії МНК? Чи можуть вони бути поєднані?
16. Охарактеризуйте концепцію холістичного стратегічного менеджменту МНК. Яке місце вона посідає в сучасній парадигмі стратегічного менеджменту МНК?
17. Що таке міжнародна організаційна поведінка і як вона впливає на повсякденну діяльність міжнародних менеджерів?
18. Як глобальний світогляд і ефективні крос-культурні комунікації сприяють успішності міжнародних менеджерів?
19. Проаналізуйте поняття емоційного та культурного інтелекту та як вони впливають на ведення бізнесу в різних культурних умовах?

20. Які стратегії та підходи використовують міжнародні менеджери для ефективного лідерства і управління розмаїтними міжнародними командами?
21. Які етичні виклики можуть виникати у міжнародному бізнесі і як компанії інтегрують принципи сталого розвитку в свою поточну діяльність?
22. Як підготувати міжнародних менеджерів до ефективного ведення переговорів у міжнародному бізнесі?



### Список використаних джерел

1. Ahlstrom, D., Bruton, G. D. *International management: Strategy and culture in the emerging world*: Cengage Learning, 2009.
2. Buckley, P. J. Developments in international business theory in the 1990s. *Journal of Marketing Management*. 1991. Vol. 7, No. 1. С. 15–24.
3. Buckley, P. J., Doh, J. P., Benischke, M. H. Towards a renaissance in international business research? Big questions, grand challenges, and the future of IB scholarship. *Journal of International Business Studies*. 2017. Vol. 48, No. 9. С. 1045–1064.
4. Castagnoli, R., Büchi, G., Coeurderoy, R., та ін. Evolution of Industry 4.0 and International Business: A Systematic Literature Review and a Research Agenda. *European Management Journal*. 2021.
5. Danko, T. Global ecosystem-based strategy of international firm under conditions of increasing technological dynamism. *International Business from “East” to “West”: Global Risks and Opportunities*. 2023. С. 126–131.
6. Danko, T., Krasnokutska, N., Shyriaieva, N. Mapping the European innovation ecosystems for renewable energy: the role and impact of MNCs: 2023 IEEE International Conference on Technology and Entrepreneurship (ICTE), October.23. С. 20–25.
7. Danko, T., Wagner, R., Chaikova, O. Recycling innovation in European circular networks: the case of multinational electrical manufacturing companies: 2023 IEEE 4th KhPI Week on Advanced Technology (KhPIWeek), October.23. С. 1–5.
8. Deresky, H. *International Management: Managing Across Borders and Cultures, Text and Cases*: Pearson Higher Education, 2016. 528с.
9. Doh, J., Luthans, F. *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*: McGraw-Hill Education, 2017. 672с.
10. Gooderham, P. N., Grøgaard, B. *International Management: Theory and Practice*: Edward Elgar Publishing, 2013. 481с.
11. Grant, R. M. Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic management journal*. 2003. Vol. 24, No. 6. С. 491–517.
12. Griffin, R. W., Pustay, M. *International Business: A Managerial Perspective, Global Edition*: Pearson Education, 2019. 620с.
13. Hill, C. W. L. *International Business: Competing in the Global Marketplace*: McGraw-Hill Education, 2021. 688с.
14. Katsioloudes, M., Hadjidakis, S. *International Business*: Routledge, 2007.

15. Kodama, M. *Developing Holistic Strategic Management in the Advanced ICT Era: WORLD SCIENTIFIC (EUROPE)*, 2019.
16. Krasnokutska, N., Danko, T. *Corporate Social Responsibility and Countries' Reputation: A Study from a Global Strategic Management Perspective: Comparative CSR and Sustainability*. Routledge, 2022. 16с.
17. Krasnokutska, N., Danko, T. *The Circular Economy's Social Dimensions: Implications for Global Strategic Management Teaching and Practices: The Palgrave Handbook of Social Sustainability in Business Education: / за ред. A. Šilenskytė, M. Cordova, M. A. Schmitz, S. M. Toh*. Cham, Springer Nature Switzerland, 2024.
18. Krasnokutska, N., Danko, T., Shyriaieva, N. *Ecosystem-based technology innovation management in the European renewable energy sector: 2023 IEEE 4th KhPI Week on Advanced Technology (KhPIWeek), October.23*. С. 1–6.
19. Mead, R., Andrews, T. G. *International management: John Wiley & Sons*, 2009.
20. Morschett, D., Zentes, J., Schramm-Klein, H. *Strategic international management: text and cases: New York, NY: Springer Berlin Heidelberg*, 2015.
21. Nambisan, S., Zahra, S. A., Luo, Y. *Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories*. *Journal of International Business Studies*. 2019. Vol. 50, No. 9. С. 1464–1486.
22. Peng, M. W. *Identifying the big question in international business research*. *Journal of International Business Studies*. 2004. Vol. 35, No. 2. С. 99–108.
23. Peng, M. W. *Towards an institution-based view of business strategy*. *Asia Pacific Journal of Management*. 2002. Vol. 19, No. 2–3. С. 251–267.
24. Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., та ін. *The institution-based view as a third leg for a strategy tripod*. *Academy of Management Perspectives*. 2009. Vol. 23, No. 3. С. 63–81.
25. Phatak, A., Bhagat, R. S., Kashlak, R. *International management: McGraw-Hill Higher Education*, 2008.
26. Rugman, A. M., Verbeke, A., Nguyen, Q. T. *Fifty years of international business theory and beyond*. *Management International Review*. 2011. Vol. 51, No. 6. С. 755–786.
27. *The future of global business: a reader: / за ред. M. Czinkota, I. Ronkainen, M. Kotabe*. Routledge, 2011.
28. Zahra, S. A., Nambisan, S. *Entrepreneurship in global innovation ecosystems*. *AMS review*. 2011. Vol. 1, No. 1. С. 4–17.
29. Данько, Т. В. *Еволюція наукових засад міжнародного бізнесу*. *Проблеми економіки*. 2019. No. 3 (41). С. 109–115.
30. Данько, Т. В. *Концептуальні засади розвитку теорії міжнародного бізнесу в умовах підвищення глобальної технологічної динамічності*. *Проблеми економіки*. 2022. No. 4. С. 201–213.

## РОЗДІЛ 6 МІЖНАРОДНА ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

### ОСНОВНІ ПИТАННЯ:



- 6.1 Інвестування в системі міжнародного бізнесу
- 6.2 Міжнародна підприємницька інвестиційна діяльність
- 6.3 Міжнародний інвестиційний ринок та операції з цінними паперами
- 6.4 Регулювання міжнародної інвестиційної діяльності
- 6.5 Аналіз і оцінювання міжнародних інвестиційних проєктів

### **6.1 Інвестування в системі міжнародного бізнесу**

Міжнародна інвестиційна діяльність є ключовим компонентом сучасної глобалізованої економіки. Вона сприяє мобілізації капіталу між країнами, забезпечує доступ до нових ринків та технологій, стимулює економічне зростання та розвиток. Визначення міжнародних інвестицій охоплює як прямі, так і портфельні вкладення, здійснювані суб'єктами різних країн з метою отримання доходів і контролю над об'єктами інвестування. Значення міжнародних інвестицій полягає у підвищенні ефективності використання ресурсів на світовому рівні, створенні нових робочих місць та забезпеченні технологічного прогресу.

Інвестиції представляють собою вкладення капіталу з метою отримання прибутку або іншої вигоди у майбутньому. Вони можуть класифікуватися за різними критеріями, включаючи реальні, фінансові та інтелектуальні інвестиції. Основні види інвестицій включають вкладення у матеріальні активи (нерухомість, обладнання), фінансові інструменти (акції, облигації), а також у нематеріальні активи (патенти, торговельні марки) [1]. Мотиви інвестування варіюються від прагнення до прибутку, зниження ризиків, диверсифікації активів до досягнення стратегічних цілей, таких як розширення ринків або доступ до ресурсів. Водночас інвестиції супроводжуються ризиками, зокрема ринковими, кредитними, політичними та валютними.

### **Систематизація міжнародних інвестицій**

Міжнародні інвестиції є важливим інструментом глобалізації та економічного розвитку, що сприяють руху капіталу між країнами, забезпечуючи тим самим підвищення ефективності використання ресурсів на світовому рівні. Для розуміння сутності та управління міжнародними інвестиціями важливо здійснити їх систематизацію за різними критеріями.

Систематизація міжнародних інвестицій за різними критеріями дозволяє краще розуміти їхню природу, особливості та вплив на глобальну економіку [2,3]. Це знання є необхідним для прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестиційної діяльності, управління ризиками та максимізації економічних вигід. Міжнародні інвестиції не тільки сприяють економічному зростанню окремих країн, але й

посилюють взаємозалежність і співпрацю на глобальному рівні, стимулюючи розвиток світової економіки.

Таблиця 6.1 - Класифікація інвестицій [2-7]

Ознака	Види інвестицій
За формою власності	Прямі інвестиції (FDI - Foreign Direct Investment) - це вкладення капіталу в іноземні підприємства з метою отримання довгострокового економічного інтересу та контролю над підприємством. Прямі інвестиції включають створення нових підприємств, придбання іноземних компаній або збільшення капіталу вже існуючих іноземних підприємств.
	Портфельні інвестиції - це вкладення капіталу в іноземні фінансові інструменти, такі як акції, облигації та інші цінні папери без наміру отримання контролю над підприємством. Портфельні інвестиції орієнтовані на отримання доходу у вигляді дивідендів або процентів та приросту капіталу.
За об'єктом вкладення:	Інвестиції в реальні активи - включають вкладення в матеріальні активи, такі як нерухомість, виробничі потужності, обладнання та інфраструктуру. Цей вид інвестицій сприяє створенню нових робочих місць та стимулює економічне зростання в приймаючій країні.
	Інвестиції у фінансові активи - включають вкладення в цінні папери, іноземну валюту, деривативи та інші фінансові інструменти. Цей вид інвестицій є більш ліквідним та менш ризиковим порівняно з інвестиціями в реальні активи.
За терміном вкладення	Короткострокові інвестиції - інвестиції на термін до одного року. Вони, як правило, спрямовані на швидке отримання прибутку та мінімізацію ризиків, пов'язаних з довгостроковими економічними коливаннями.
	Довгострокові інвестиції - інвестиції на термін понад один рік. Цей вид інвестицій зазвичай орієнтований на довгострокове зростання капіталу та стабільний дохід.
За джерелом походження капіталу	Приватні інвестиції - здійснюються приватними особами або компаніями з метою отримання прибутку.
	Державні інвестиції - здійснюються урядами або державними установами з метою реалізації економічної політики, підтримки стратегічних галузей та забезпечення національної безпеки.
За географічним напрямком	Інвестиції в розвинені країни - характеризуються високим рівнем стабільності, низьким ризиком та високою ліквідністю.
	Інвестиції в країни, що розвиваються - включають більш високий рівень ризику, але можуть запропонувати вищі потенційні доходи через швидше економічне зростання та розвиток ринків.

### **Форми і методи прямого іноземного інвестування**

Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) є однією з найважливіших форм міжнародного капіталовкладення, що сприяють економічному розвитку приймаючих країн. Вони являють собою довгострокові вкладення іноземних суб'єктів господарювання в економіку іншої країни з метою отримання доходу та контролю над діяльністю підприємства. Форма та методи ПІІ можуть варіюватися в залежності від цілей інвестора, економічної ситуації в приймаючій країні та інших факторів [3].

Форми прямого іноземного інвестування:

1) Створення нових підприємств (greenfield investment) - ця форма передбачає будівництво нових виробничих потужностей, підприємств або інших економічних об'єктів з нуля. Вона є однією з найпоширеніших форм інвестування, особливо у країнах, що розвиваються, де інфраструктура може бути недостатньо розвиненою. Greenfield інвестиції сприяють створенню робочих місць, передачі технологій та зміцненню економічного потенціалу приймаючої країни.

2) Злиття та поглинання (mergers and acquisitions, M&A) - ця форма інвестування передбачає придбання існуючих підприємств або злиття з ними. M&A дозволяють іноземним інвесторам швидко увійти на ринок, використовуючи вже наявні ресурси та інфраструктуру. Цей метод може бути менш ризикованим, ніж створення нового підприємства, але водночас вимагає ретельного аналізу та оцінки потенційних ризиків, пов'язаних із злиттям або поглинанням.

3) Створення спільних підприємств (joint ventures) - є формою ПІІ, при якій іноземний інвестор та місцевий партнер створюють спільне підприємство, поділяючи ризики та прибутки. Цей метод дозволяє іноземному інвестору скористатися місцевими знаннями та контактами, що може сприяти успішній діяльності на новому ринку. Спільні підприємства особливо актуальні в країнах з обмеженнями на іноземне володіння або в галузях, де необхідні місцеві знання та досвід.

*Методи прямого іноземного інвестування*

1) Капітальні вкладення (equity investment) - цей метод передбачає вкладення капіталу в акціонерний капітал підприємства, що дозволяє інвестору отримувати частину прибутку та брати участь в управлінні компанією. Капітальні вкладення можуть бути здійснені як шляхом купівлі акцій на відкритому ринку, так і шляхом прямого придбання акцій у існуючих акціонерів.

2) Реінвестування прибутків - цей метод передбачає, що іноземний інвестор залишає частину або весь прибуток, отриманий від попередніх інвестицій, в країні, реінвестуючи його у розширення бізнесу. Цей підхід дозволяє збільшити обсяги інвестицій без залучення додаткового капіталу з-за кордону, що може бути особливо важливим в умовах обмеженого доступу до зовнішнього фінансування.

3) Інвестиційні позики та кредити. Інвестори можуть надавати позики або кредити дочірнім підприємствам, що є формою ПІІ, особливо коли необхідно фінансувати великомасштабні проєкти. Хоча цей метод не передбачає прямого контролю над управлінням підприємством, він дозволяє інвесторам забезпечити стабільність повернення своїх коштів та отримання доходів.

Вибір конкретної форми та методу ПІІ залежить від багатьох факторів, включаючи економічне середовище, правову базу та стратегічні цілі інвестора. Успішне здійснення ПІІ може принести значні економічні вигоди як для інвестора, так і для приймаючої країни, сприяючи створенню робочих місць, розвитку інфраструктури та підвищенню технологічного рівня.

### **Форми і методи портфельного інвестування**

Портфельне інвестування є однією з ключових форм інвестування в сучасній фінансовій системі, яка відіграє важливу роль у розвитку глобальних фінансових ринків. Воно передбачає придбання фінансових активів, які не надають інвестору прямого контролю над компаніями, але забезпечують отримання доходу у формі дивідендів, відсотків або приросту капіталу. Портфельне інвестування виступає як важливий інструмент диверсифікації ризиків і досягнення фінансових цілей, що робить його привабливим для широкого кола інвесторів — від індивідуальних до інституційних.

Портфельне інвестування передбачає формування інвестиційного портфеля, що складається з різних фінансових активів, таких як акції, облігації, деривативи, інвестиційні фонди та інші цінні папери. Головна мета цього виду інвестування полягає в оптимізації співвідношення ризику і доходності, що досягається шляхом диверсифікації активів у портфелі.

Основними характеристиками портфельного інвестування є [5]:

1) Диверсифікація. Інвестори розподіляють капітал між різними видами активів, галузями, регіонами та інструментами, щоб знизити ризик і підвищити стабільність доходу. Диверсифікація є ключовою стратегією управління ризиками, яка дозволяє компенсувати збитки від одного активу прибутками від інших.

2) Ліквідність. Фінансові активи, що входять до інвестиційного портфеля, мають високий рівень ліквідності, що дозволяє інвесторам швидко перетворювати їх на грошові кошти у разі необхідності. Ліквідність є важливим фактором, що впливає на прийняття інвестиційних рішень, особливо в умовах волатильності ринків.

3) Пасивне управління. Більшість портфельних інвесторів дотримуються стратегії пасивного управління, при якій інвестиції здійснюються в індексні фонди або інші інструменти, що відображають ринковий індекс. Це дозволяє мінімізувати витрати на управління портфелем і знизити ризики, пов'язані з активним трейдингом.

4) Фокус на довгострокові інвестиції. Портфельні інвестиції, як правило, орієнтовані на довгострокову перспективу. Це дозволяє інвесторам отримувати стабільний дохід протягом тривалого періоду, одночасно знижуючи вплив короткострокових коливань ринку.

Форми портфельного інвестування [5]:

1) Акції - є однією з найпоширеніших форм портфельного інвестування. Акції представляють частку в капіталі компанії і дають право на отримання дивідендів, а також на участь у розподілі прибутку компанії. Вартість акцій може



змінюватися залежно від фінансових результатів компанії та загальної ринкової ситуації.

2) Облігації - є борговими зобов'язаннями, які емітент (корпорація або уряд) зобов'язується погасити у визначений термін і виплатити інвестору відсотки. Облігації вважаються менш ризикованими активами порівняно з акціями і забезпечують стабільний дохід. Вони можуть бути державними, муніципальними або корпоративними.

3) Інвестиційні фонди дозволяють інвесторам об'єднувати свої кошти для спільного інвестування в широкий спектр активів. Це дозволяє отримувати вигоди від професійного управління портфелем і знижувати інвестиційні ризики через диверсифікацію.

4) Біржові інвестиційні фонди (ETF) - є особливим видом інвестиційних фондів, які торгуються на фондовій біржі. Вони дозволяють інвесторам купувати акції, що представляють частку в портфелі активів, що відображає певний ринковий індекс. ETF забезпечують високу ліквідність і низькі витрати на управління.

5) Деривативи, такі як опціони, ф'ючерси та свопи, є складними фінансовими інструментами, які базуються на вартості інших активів. Вони використовуються для хеджування ризиків або спекуляцій на ринках і можуть входити до складу портфеля для додаткової диверсифікації та підвищення доходності.

Методи портфельного інвестування:

1) Активне управління портфелем передбачає постійний моніторинг і аналіз фінансових ринків з метою прийняття інвестиційних рішень, спрямованих на досягнення перевищення доходності над ринковим індексом. Активні менеджери часто здійснюють купівлю і продаж активів для використання короткострокових ринкових можливостей.

2) Пасивне управління портфелем полягає у формуванні портфеля, який відображає структуру певного ринкового індексу, наприклад, S&P 500. Інвестори, що використовують цей метод, орієнтуються на довгострокове зростання капіталу і мінімізацію витрат, пов'язаних з частими транзакціями.

3) Фундаментальний аналіз передбачає оцінку фінансових показників компаній, таких як прибутковість, боргове навантаження, показники рентабельності та інші фактори, щоб визначити їхню внутрішню вартість. Інвестори використовують ці дані для прийняття рішень про купівлю або продаж акцій.

4) Технічний аналіз ґрунтується на вивченні історичних даних про ціни та обсяги торгівлі для прогнозування майбутніх змін вартості активів. Він широко використовується трейдерами, які займаються активним управлінням портфелем.

5) Диверсифікація - є одним з основних методів зниження ризиків у портфельному інвестуванні. Вона передбачає розподіл інвестицій між різними активами, галузями та регіонами з метою мінімізації впливу несприятливих факторів на портфель у цілому.

б) Хеджування - є методом страхування ризиків шляхом використання деривативів або інших фінансових інструментів. Інвестори можуть використовувати опціони, ф'ючерси або свопи для захисту свого портфеля від непередбачених коливань ринку.

7) Алокація активів - є процесом розподілу інвестиційного капіталу між різними класами активів (акції, облигації, нерухомість тощо) відповідно до фінансових цілей, толерантності до ризику та інвестиційного горизонту.

Портфельного інвестування має суттєвий вплив на ринки та економіку. Так, портфельне інвестування сприяє підвищенню ліквідності фінансових ринків, що забезпечує можливість швидкого і ефективного обміну активами. Це знижує трансакційні витрати і підвищує ефективність ринку. Завдяки портфельному інвестуванню капітал розподіляється між різними галузями та підприємствами, що сприяє їхньому розвитку та підтримує економічне зростання. Інвестори спрямовують свої кошти в компанії з високим потенціалом зростання, що стимулює інновації та розвиток нових технологій. Портфельні інвестори, що використовують стратегії диверсифікації та хеджування, сприяють зниженню волатильності на фінансових ринках. Це допомагає підтримувати стабільність ринку та запобігати кризовим явищам. Також портфельне інвестування відіграє важливу роль у процесах міжнародної фінансової інтеграції, сприяючи залученню іноземного капіталу до різних країн. Це дозволяє країнам-реципієнтам отримувати додаткові фінансові ресурси для розвитку своїх економік.

### **Основні суб'єкти міжнародної інвестиційної діяльності**

Міжнародна інвестиційна діяльність охоплює широкий спектр суб'єктів, кожен з яких відіграє специфічну роль у глобальному русі капіталу. Ці суб'єкти включають уряди, приватні компанії, транснаціональні корпорації, фінансові інститути, міжнародні організації та інституційних інвесторів. Кожен з цих суб'єктів відіграє важливу роль у забезпеченні руху капіталу між країнами, сприяючи економічному зростанню, розвитку технологій та підвищенню глобальної інтеграції. Розуміння ролі та функцій цих суб'єктів є ключовим для ефективного управління міжнародною інвестиційною діяльністю. Розглянемо основних суб'єктів міжнародної інвестиційної діяльності детальніше [6].

1) Уряди та державні установи. Уряди різних країн виступають як інвестори та реципієнти інвестицій. Вони можуть здійснювати державні інвестиції через державні інвестиційні фонди, суверенні фонди та інші механізми. Крім того, уряди можуть створювати сприятливі умови для залучення іноземних інвестицій шляхом укладення міжнародних угод, надання податкових пільг та розвитку інфраструктури.

2) Приватні компанії. Приватні компанії є одними з найбільших суб'єктів міжнародної інвестиційної діяльності. Вони інвестують за кордон з метою розширення ринків збуту, зниження виробничих витрат, доступу до нових технологій та сировинних ресурсів. Прямі інвестиції, здійснювані приватними компаніями, часто включають відкриття дочірніх підприємств, спільних підприємств або стратегічних альянсів.

3) Транснаціональні корпорації (ТНК). Транснаціональні корпорації відіграють ключову роль у міжнародній інвестиційній діяльності. Вони здійснюють значну частину прямих іноземних інвестицій, маючи філії та дочірні підприємства в різних країнах світу. ТНК активно використовують свої глобальні мережі для оптимізації виробництва, маркетингу та розподілу продукції, що дозволяє їм підвищувати ефективність та конкурентоспроможність.

4) Фінансові інститути. Фінансові інститути, такі як банки, інвестиційні фонди, страхові компанії та пенсійні фонди, здійснюють як прямі, так і портфельні інвестиції. Вони забезпечують необхідні фінансові ресурси для міжнародних інвестиційних проєктів та надають послуги з управління активами, аналізу ризиків та інвестиційного консультування.

5) Міжнародні організації. Міжнародні організації, такі як Світовий банк, Міжнародний валютний фонд (МВФ), Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), а також регіональні банки розвитку (наприклад, Європейський банк реконструкції та розвитку, Азіатський банк розвитку) сприяють міжнародній інвестиційній діяльності шляхом надання фінансової та технічної допомоги, розробки міжнародних стандартів та рекомендацій, а також створення сприятливого інвестиційного клімату.

6) Інституційні інвестори. Інституційні інвестори, такі як хедж-фонди, венчурні фонди, пайові інвестиційні фонди, відіграють важливу роль у міжнародній інвестиційній діяльності. Вони надають значні обсяги капіталу для фінансування стартапів, інноваційних проєктів та розширення бізнесу, здійснюючи як прямі, так і портфельні інвестиції.

### **Держава як суб'єкт інвестиційної діяльності**

Держава відіграє важливу роль у сфері інвестиційної діяльності, як на національному, так і на міжнародному рівнях. Її участь у цій діяльності може бути двоякою: з одного боку, держава виступає як інвестор, з іншого боку — як регулятор і стимулятор інвестиційного процесу.

#### *1) Держава як інвестор*

Державні інвестиції здійснюються через різні інструменти та механізми, спрямовані на розвиток національної економіки. Основні форми державних інвестицій включають:

- Державні інвестиційні фонди - створюються урядами для здійснення стратегічних інвестицій як всередині країни, так і за кордоном. Прикладом є суверенні фонди добробуту, які інвестують у різні активи з метою збереження та примноження національного багатства.

- Інвестиції в інфраструктуру - державні кошти вкладаються у будівництво та модернізацію інфраструктури (дороги, мости, аеропорти, енергетичні об'єкти), що створює умови для економічного зростання та залучення приватних інвестицій.

- Фінансування державних підприємств - держава може інвестувати у державні підприємства або створювати нові підприємства в стратегічно важливих галузях, таких як енергетика, транспорт, оборона тощо.

## *2) Держава як регулятор інвестиційної діяльності*

Держава виконує регуляторні функції, встановлюючи правові та інституційні рамки для інвестиційної діяльності. Основні інструменти регулювання включають:

- Законодавство: прийняття законів і нормативних актів, що регулюють інвестиційну діяльність, включаючи закони про іноземні інвестиції, податковий кодекс, закони про захист прав інвесторів тощо.

- Інвестиційні угоди: укладання двосторонніх та багатосторонніх інвестиційних угод, які надають правову базу для захисту інвестицій та вирішення інвестиційних спорів.

- Податкові та митні пільги: запровадження податкових і митних пільг для стимулювання інвестицій у певні галузі або регіони. Це можуть бути податкові канікули, зниження ставок податку на прибуток, звільнення від митних зборів тощо.

- Фінансові стимули: надавання субсидій, грантів, кредитів з пільговими умовами для підтримки інвестиційних проєктів у пріоритетних секторах економіки.

## *3) Держава як стимулятор інвестиційної діяльності*

Держава активно працює над створенням сприятливого інвестиційного клімату, щоб залучити внутрішні та зовнішні інвестиції. Основні напрями такої діяльності включають:

- Покращення бізнес-клімату: спрощення процедур реєстрації бізнесу, зниження адміністративних бар'єрів, боротьба з корупцією, забезпечення прозорості та передбачуваності регуляторного середовища.

- Розвиток людського капіталу: інвестування в освіту, науку та технології для підвищення кваліфікації робочої сили та підтримки інновацій.

- Інформаційна підтримка: надання інформаційної підтримки інвесторам, включаючи створення інвестиційних порталів, організацію форумів, виставок та конференцій.

- Розвиток інституційної інфраструктури: створення та підтримка спеціальних економічних зон, індустріальних парків, бізнес-інкубаторів, що надають необхідну інфраструктуру та послуги для інвесторів.

Держава відіграє багатогранну роль у інвестиційній діяльності, виступаючи як інвестор, регулятор та стимулятор. Її активна участь у цій сфері сприяє створенню сприятливих умов для залучення капіталу, стимулює економічне зростання та розвиток, а також забезпечує захист прав та інтересів інвесторів. Ефективна державна політика у сфері інвестицій є ключовою для досягнення стійкого економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності країни на глобальному ринку.

## **Фінансово-кредитні установи в міжнародному інвестуванні**

Фінансово-кредитні установи відіграють важливу роль у міжнародному інвестуванні, забезпечуючи рух капіталу між країнами та сприяючи розвитку глобальної економіки. Ці установи включають банки, інвестиційні фонди, страхові

компанії, пенсійні фонди та інші фінансові інститути, що здійснюють різноманітні фінансові операції, пов'язані з інвестиціями [7]:

1) *Банки*. Банки є одними з ключових гравців у сфері міжнародного інвестування. Вони надають різноманітні фінансові послуги, включаючи кредитування, управління активами, валютні операції та консультування. Основні функції банків у міжнародному інвестуванні включають:

- Кредитування інвестиційних проєктів. Банки надають кредити на фінансування великих інвестиційних проєктів, таких як будівництво інфраструктури, промислові підприємства та інші капіталомісткі проєкти.

- Міжнародні розрахунки. Банки забезпечують проведення міжнародних платежів та розрахунків, що є необхідним для здійснення міжнародних торговельних та інвестиційних операцій.

- Управління активами. Банки управляють інвестиційними портфелями своїх клієнтів, здійснюючи операції з цінними паперами, валютою та іншими фінансовими інструментами на міжнародних ринках.

2) *Інвестиційні фонди*. Інвестиційні фонди акумулюють кошти від багатьох інвесторів і вкладають їх у різноманітні активи з метою отримання прибутку. Види інвестиційних фондів включають:

- Взаємні фонди (пайові інвестиційні фонди) - це фонди, які інвестують в акції, облігації та інші цінні папери. Взаємні фонди надають можливість дрібним інвесторам брати участь у великих інвестиційних проєктах.

- Хедж-фонди - це приватні інвестиційні фонди, що використовують різноманітні стратегії для отримання високих прибутків, включаючи використання деривативів, короткі продажі та кредитне плече.

- Венчурні фонди: Фонди, що інвестують у стартапи та інноваційні компанії на ранніх стадіях їх розвитку з високим потенціалом зростання.

3) *Страхові компанії*. Страхові компанії також є важливими учасниками міжнародного інвестування. Вони управляють значними обсягами коштів, що надходять від страхових премій, та інвестують їх у різні активи для забезпечення фінансової стабільності та виконання страхових зобов'язань. Страхові компанії інвестують у такі активи, як:

- Державні та корпоративні облігації - надійні та стабільні інвестиції, що забезпечують регулярний дохід.

- Акції - інвестиції в акції компаній для отримання дивідендів та приросту капіталу.

- Нерухомість - придбання комерційної та житлової нерухомості з метою отримання доходу від оренди та приросту вартості активів.

4) *Пенсійні фонди*. Пенсійні фонди управляють коштами, що накопичуються для забезпечення пенсійних виплат. Вони інвестують ці кошти в різноманітні активи для забезпечення стабільного доходу та зростання капіталу на тривалий термін.

Фінансово-кредитні установи є ключовими суб'єктами міжнародного інвестування, забезпечуючи мобілізацію та ефективний розподіл капіталу на глобальному рівні. Вони сприяють фінансуванню великих інвестиційних проєктів,

підтримують міжнародну торгівлю та забезпечують стабільний дохід для своїх клієнтів. Ефективне функціонування фінансово-кредитних установ є необхідною умовою для розвитку міжнародних інвестицій та підвищення конкурентоспроможності світової економіки.

### **Транснаціональні корпорації в міжнародному інвестуванні**

Транснаціональні корпорації є основними гравцями у сфері міжнародних інвестицій, що визначають характер і динаміку глобальних економічних процесів. Їхні інвестиційні рішення мають значний вплив на економічний розвиток країн, формуючи глобальні виробничі ланцюги та сприяючи економічній інтеграції. ТНК здійснюють інвестиції в різні країни, орієнтуючись на ряд факторів, таких як доступ до ресурсів, ринки збуту, вартість робочої сили, рівень податкових ставок, політична стабільність, а також правове середовище. Ці фактори визначають, наскільки привабливими є ті чи інші країни для здійснення інвестицій.

Еволюція міжнародних інвестицій ТНК відображає зміни в глобальній економічній структурі та технологічному розвитку. У ранніх стадіях розвитку ТНК інвестували переважно у видобуток природних ресурсів і виробничі потужності. Проте з розвитком інформаційних технологій, глобальних комунікаційних мереж та фінансових ринків структура і напрямки інвестицій ТНК зазнали суттєвих змін. Сьогодні ТНК значно більше інвестують у сферу послуг, інформаційні технології, R&D та інші високотехнологічні галузі. Це відображає перехід до знаннєвої економіки, де основною конкурентною перевагою є інновації та інтелектуальний капітал.

Види міжнародних інвестицій, здійснюваних транснаціональними корпораціями [3]:

1) *Прямі іноземні інвестиції* (ПІІ) є основною формою міжнародних інвестицій, здійснюваних ТНК. Вони включають створення нових підприємств (greenfield investment), злиття та поглинання (M&A), а також створення спільних підприємств (joint ventures). ПІІ дозволяють ТНК встановлювати безпосередній контроль над виробничими процесами, отримувати вигоди від економії на масштабах, оптимізувати ланцюги поставок і використовувати переваги місцевих ринків.

2) *Портфельні інвестиції*, хоча є менш характерними для ТНК, вони також можуть бути частиною їхньої інвестиційної стратегії. ТНК можуть інвестувати в акції, облігації та інші фінансові інструменти іноземних компаній для диверсифікації ризиків або отримання короткострокового прибутку. Проте, на відміну від ПІІ, портфельні інвестиції не дають ТНК контролю над підприємствами, у які вони інвестують.

3) *Інвестиції у науково-дослідницькі центри* є важливим напрямком міжнародних інвестицій ТНК є вкладення у створення або придбання науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських центрів (R&D). Це дозволяє корпораціям впроваджувати інновації, покращувати свої продукти і послуги та забезпечувати технологічне лідерство на глобальному ринку.

4) *Інвестиції у людський капітал*. ТНК часто вкладають кошти в навчання та розвиток персоналу в країнах, де вони здійснюють свою діяльність. Це сприяє підвищенню кваліфікації працівників, що, у свою чергу, підвищує продуктивність праці та конкурентоспроможність корпорації на глобальному рівні.

Вплив міжнародних інвестицій транснаціональних корпорацій [3]:

1) Міжнародні інвестиції ТНК мають значний вплив на економічний розвиток країн-реципієнтів. Вони сприяють створенню робочих місць, залученню передових технологій, розвитку інфраструктури та збільшенню податкових надходжень. Важливу роль відіграє також передача управлінських і технологічних знань, що дозволяє країнам, що розвиваються, прискорити свій економічний розвиток.

2) Інвестиції ТНК сприяють посиленню глобальної економічної інтеграції. Через свої інвестиційні рішення ТНК поєднують різні економіки, формуючи глобальні виробничі ланцюги. Це підвищує взаємозалежність національних економік і сприяє їхньому взаємному розвитку.

3) Незважаючи на численні переваги, міжнародні інвестиції ТНК можуть супроводжуватися певними ризиками і викликами для країн-реципієнтів. Зокрема, можливі випадки витіснення місцевих підприємств з ринку, монополізація окремих секторів економіки, а також залежність від рішень транснаціональних компаній, які можуть ухвалюватися на основі глобальних, а не локальних інтересів.

### **Функціональні ділянки інвестиційного процесу та його інфраструктура**

Інвестиційний процес - це складний процес, що передбачає різні функціональні ділянки та потребує відповідної інфраструктури для ефективного функціонування. Основні функціональні ділянки інвестиційного процесу та його інфраструктура включають [4]:

1) Аналіз та оцінка інвестиційних можливостей. Першим кроком у процесі інвестування є аналіз потенційних інвестиційних можливостей. Ця функціональна ділянка включає в себе вивчення ринку, оцінку конкурентного середовища, аналіз фінансових показників підприємства чи проєкту, оцінку ризиків та визначення потенційного доходу.

2) Планування та стратегія інвестування. На основі результатів аналізу визначається стратегія інвестування, розробляється інвестиційний план. В цьому контексті визначаються цілі інвестування, обсяги капіталу, види активів для інвестування, географічний розподіл інвестицій тощо.

3) Збір та акумуляція капіталу. Після визначення інвестиційного плану необхідно зібрати необхідний капітал для його реалізації. Ця функціональна ділянка включає залучення коштів від інвесторів, банківське фінансування, емісію корпоративних цінних паперів та інші методи збору капіталу.

4) Управління інвестиційним портфелем. Після реалізації інвестиційного плану виникає потреба у систематичному управлінні інвестиційним портфелем. Ця функціональна ділянка включає в себе моніторинг та аналіз динаміки ринків, перебалансування портфеля, оцінку ризиків та рентабельності активів.

5) Оцінка результатів та звітність. Кожна інвестиційна діяльність потребує систематичної оцінки результатів. Ця функціональна ділянка включає аналіз фінансової продуктивності інвестицій, оцінку відповідності досягнутих результатів поставленим цілям, а також підготовку фінансової звітності для інвесторів та стейкхолдерів.

### **Інфраструктура інвестиційного процесу**

Інфраструктура інвестиційного процесу включає в себе різноманітні організаційні, технічні та правові засоби, що забезпечують ефективну реалізацію функціональних ділянок інвестиційного процесу. Ця інфраструктура може включати фінансові інституції, брокерські компанії, фондові біржі, а також правові норми та стандарти, що регулюють інвестиційну діяльність. Наприклад, інфраструктура може включати системи електронної торгівлі, інформаційні системи для аналізу ринків, платіжні системи для здійснення фінансових транзакцій, а також правові механізми захисту прав інвесторів та вирішення спорів. Кожен з цих компонентів має важливе значення для забезпечення стабільності та прозорості інвестиційного процесу.

Мотивація партнерів у сфері інвестиційної діяльності визначається різноманітними факторами, які впливають на їх рішення про здійснення інвестицій. Для різних типів інвесторів, таких як приватні особи, фонди, корпорації або державні установи, мотивація може відрізнятися, проте існують деякі загальні чинники, які впливають на їхні рішення [8]:

1) Очікуваний прибуток. Один із ключових мотивів для інвесторів - це отримання прибутку. Інвестори шукають можливості здійснення інвестицій, які обіцяють високі доходи або збільшення вартості їхнього капіталу протягом певного періоду. Мотивація в цьому випадку полягає в максимізації фінансових вигод.

2) Диверсифікація портфеля. Інвестори можуть бути зацікавлені в розширенні свого портфеля для зменшення ризиків. Мотивація полягає в тому, щоб розподілити ризики між різними видами активів або ринками, щоб знизити вплив можливих втрат.

3) Стратегічні цілі. Деякі інвестори вкладають кошти в проекти або компанії зі стратегічною метою, такою як отримання доступу до нових технологій, ринків або ресурсів. Вони можуть бути зацікавлені в розвитку партнерства або спільного бізнесу, який може мати додаткові переваги, крім фінансових.

4) Вплив на управління. Деякі інвестори можуть шукати можливості отримати вплив на управління компанією, в яку вони вкладають кошти. Це може включати участь у прийнятті стратегічних рішень, нагляд за фінансовою діяльністю або представництво в раді директорів.

5) Соціальні або екологічні цінності. Деякі інвестори можуть керуватися соціальними або екологічними мотивами у своїх інвестиційних рішеннях. Вони можуть шукати можливості підтримати проекти або компанії, які демонструють позитивний соціальний вплив або збереження навколишнього середовища.



Мотивація партнерів у сфері інвестиційної діяльності може бути дуже різноманітною і залежить від багатьох факторів, включаючи їхні фінансові цілі, стратегічні плани та особисті цінності. Важливо враховувати ці мотиваційні фактори при розробці інвестиційних пропозицій та стратегій залучення партнерів.

### **Фактори міжнародного інвестування**

Міжнародне інвестування є складним процесом, що визначається різноманітними факторами, які впливають на рішення інвесторів щодо розміщення їхніх капіталовкладень за межами власної країни. Деякі з ключових факторів міжнародного інвестування включають [9]:

1) Глобалізація економіки. Зростання глобалізації економіки сприяє збільшенню обсягів міжнародних інвестицій. Інвестори шукають можливості для диверсифікації своїх портфелів та здійснення інвестицій у різні країни та регіони з метою зниження ризиків та отримання високих доходів.

2) Економічна стабільність. Інвестори зазвичай віддають перевагу країнам з високим рівнем економічної стабільності та надійними інвестиційними умовами. Політична стабільність, низький рівень інфляції, розвинена фінансова система та ефективна правова система є ключовими факторами, що впливають на прийняття рішення щодо міжнародних інвестицій.

3) Ринковий потенціал. Інвестори оцінюють потенціал ринку для їхніх продуктів чи послуг у країнах, де вони розглядають можливості інвестування. Фактори, такі як розмір ринку, рівень попиту, ступінь конкуренції та рівень доходу населення, впливають на рішення про розміщення інвестицій.

4) Технологічний розвиток. Швидкий технологічний прогрес сприяє зростанню міжнародних інвестицій у сектори, що стимулюють інновації та розвиток нових технологій. Країни, що є лідерами у сферах досліджень і розвитку, залучають значні обсяги іноземних інвестицій.

5) Політичні та правові ризики. Політичні та правові ризики можуть суттєво впливати на рішення щодо міжнародних інвестицій. Нестабільність політичної ситуації, конфлікти, корупція, а також непередбачуваність законодавства можуть стати перешкодою для успішної реалізації інвестиційних проєктів.

### **Міжнародне інвестування в контексті інтернаціоналізації**

Міжнародне інвестування виступає одним із ключових елементів інтернаціоналізації бізнесу. Підприємства розглядають міжнародні інвестиції як стратегічний засіб для розширення своєї глобальної присутності, отримання доступу до нових ринків та ресурсів, зменшення ризиків та підвищення конкурентоспроможності. Міжнародні інвестиції можуть включати створення нових філій чи підрозділів у інших країнах, придбання контрольного пакету акцій існуючих підприємств або участь у спільних підприємствах з місцевими партнерами. Це дозволяє підприємствам розширювати свої можливості та забезпечувати стабільний та стійкий розвиток у міжнародному масштабі.

Таблиця 6.2 - Потенційні переваги та недоліки міжнародного інвестування

Переваги	Недоліки
1. Диверсифікація ризиків. Інвестування у різні країни дозволяє зменшити залежність від одного ринку або економічної зони, що може допомогти зменшити загальний інвестиційний ризик.	1. Політичний ризик. Міжнародне інвестування часто пов'язане з політичними ризиками, такими як зміни уряду, законодавство або політичні конфлікти, які можуть негативно вплинути на інвестиції.
2. Доступ до нових можливостей. Міжнародне інвестування дає можливість отримати доступ до ринків, продуктів та компаній, які можуть бути недоступними на внутрішньому ринку.	2. Валютний ризик. Зміни в курсах валют можуть вплинути на вартість інвестицій у міжнародних ринках, що може призвести до збитків для інвесторів.
3. Зростання потенційного доходу. Інвестування в розвиваючі ринки може забезпечити вищу потенційну дохідність, оскільки ці ринки можуть демонструвати швидший темп зростання в порівнянні з розвинутими економіками.	3. Культурні та мовні бар'єри. Робота з міжнародними партнерами може бути ускладненою через культурні відмінності та мовні бар'єри, що може ускладнити співпрацю та прийняття рішень.
4. Можливість збільшення масштабу діяльності. Інвестування у міжнародні ринки може дати можливість розширити масштаб діяльності компанії та отримати нові клієнтські бази.	4. Специфічні регуляторні вимоги. Кожна країна має свою унікальну систему регулювання, яка може бути складною для розуміння та виконання для іноземних інвесторів.
	5. Високі витрати на виконання. Міжнародне інвестування може бути дорогим через витрати на ліцензії, юридичні консультації та інші адміністративні процедури, пов'язані з веденням бізнесу в інших країнах.

Основні цілі міжнародного інвестування компаній-інвесторів можуть включати такі аспекти [9]:

1) Диверсифікація портфеля - міжнародне інвестування може бути використане для розподілу ризиків і розширення інвестиційного портфеля компанії за межами її внутрішнього ринку.

2) Збільшення доходів - інвестування в іноземні ринки може надати доступ до нових можливостей для збільшення прибутку та масштабів діяльності.

3) Отримання доступу до нових технологій і знань : Здійснення інвестицій за межами власної країни може дати компанії доступ до новітніх технологій, інноваційних підходів та професійних знань.

4) Експансія на нові ринки - міжнародне інвестування дозволяє компаніям розширювати свою присутність на нових географічних ринках та отримувати доступ до нових клієнтів і покупців.

5) Захист від змін в економіці - міжнародне інвестування може допомогти компаніям зменшити вплив внутрішніх економічних труднощів або нестабільності в їхній домашній країні, розподіляючи ризики на різних ринках.

6) Отримання конкурентної переваги - інвестування в іноземні компанії або проекти може надати компаніям доступ до нових технологій, ринків або ресурсів, що дозволяє підвищити їхню конкурентоспроможність.

7) Диверсифікація поставок і виробництва - інвестування за межами власної країни дозволяє компаніям розширити свою базу постачальників і виробничих можливостей, що допомагає зменшити ризики виробництва та постачання.

### **Теорії міжнародного інвестування**

Макроекономічний рівень аналізу іноземного інвестування охоплює загальні економічні умови країни, в яку здійснюються інвестиції. Це включає аналіз таких факторів, як економічне зростання, рівень інфляції, валютний курс, стабільність фінансової системи, а також політичну та правову стабільність. На цьому рівні досліджується вплив макроекономічної політики, державного регулювання та міжнародних відносин на інвестиційний клімат.

Мезоекономічний рівень аналізу фокусується на галузевих аспектах іноземного інвестування. Це включає аналіз конкретних секторів економіки, їх конкурентоспроможності, структури ринку, рівня технологічного розвитку та спеціалізації. Мезоекономічний аналіз дозволяє зрозуміти, які галузі є найбільш привабливими для іноземних інвесторів та які чинники впливають на прийняття інвестиційних рішень у конкретних галузях.

Мікроекономічний рівень аналізу зосереджується на окремих підприємствах і проектних ініціативах. На цьому рівні вивчаються фінансові показники, управлінські практики, ефективність виробничих процесів, маркетингова стратегія та інноваційний потенціал компаній. Мікроекономічний аналіз дозволяє оцінити ризики та переваги конкретних інвестиційних проектів та їх вплив на конкурентну позицію підприємства.

### **Класичні теорії іноземного інвестування**

*Класичні теорії іноземного інвестування* включають кілька основних концепцій, які пояснюють причини та механізми транснаціональних інвестицій. Однією з найвідоміших є теорія абсолютних і відносних переваг Адама Сміта та Девіда Рікардо яка пояснює, чому країни спеціалізуються на виробництві певних товарів та послуг і торгують між собою.

Портфельні теорії іноземного інвестування орієнтовані на диверсифікацію ризиків через розподіл інвестиційного капіталу між різними активами та ринками. Основою цих теорій є концепція оптимального портфеля, розроблена Гаррі Марковіцем, яка підкреслює важливість співвідношення ризику та доходності при формуванні інвестиційного портфеля.

Неокласичні теорії іноземного інвестування базуються на принципах ринкової рівноваги та раціональної поведінки інвесторів. Вони включають моделі,

які враховують вплив відсоткових ставок, вартості капіталу та інших макроекономічних змінних на рішення про інвестування. Однією з ключових концепцій є модель Солоу яка розглядає вплив інвестицій на довгострокове економічне зростання.

Теорія індустріальної організації аналізує структуру ринків та поведінку компаній на цих ринках. Вона враховує фактори конкуренції, монополій, олігополій та інших ринкових структур. Теорія індустріальної організації допомагає зрозуміти, як ринкова структура впливає на інвестиційні рішення та стратегії компаній.

Теорія монополістичної конкуренції Стівена Хаймера пояснює, чому фірми вирішують інвестувати за кордоном, виходячи з переваг, які вони мають завдяки своїм унікальним продуктам, технологіям або брендам. Вона підкреслює важливість диференціації продуктів та можливості контролювати ринки за допомогою монопольної влади.

Теорія інтерналізації фокусується на тому, чому компанії вирішують здійснювати прямі іноземні інвестиції, а не використовувати ринок для реалізації своїх товарів і послуг. Вона пояснює, що компанії прагнуть інтерналізувати трансакції для зниження витрат, пов'язаних з невизначеністю, асиметричною інформацією та ринковими невдачами.

Еклектична парадигма Джона Даннінга, також відома як OLI-парадигма (Ownership, Location, Internalization), об'єднує різні теорії іноземного інвестування. Вона стверджує, що рішення про інвестування за кордон залежать від трьох ключових чинників: власних переваг компанії (Ownership), привабливості розташування (Location) та переваг інтерналізації (Internalization).

Теорія життєвого циклу продукту Реймонда Вернона пояснює міжнародні інвестиції через етапи розвитку продукту. Вона стверджує, що компанії спочатку виробляють нові продукти на внутрішньому ринку, а потім переносять виробництво в інші країни на різних етапах життєвого циклу продукту для зниження витрат та освоєння нових ринків.

Ці теорії і підходи надають всебічне розуміння різних аспектів іноземного інвестування, що дозволяє більш глибоко аналізувати та прогнозувати поведінку транснаціональних компаній на глобальному ринку.

Неокласичні теорії іноземного інвестування базуються на принципах класичної економічної теорії і враховують роль ринкових механізмів у формуванні рішень щодо інвестиційного активування за кордоном. *Основні неокласичні теорії іноземного інвестування* включають[10] :

1) Теорія іноземних прямих інвестицій (Foreign Direct Investment, FDI). Ця теорія, запропонована Джоном Даннінгом у 1970-х роках, розглядає мотиви та наслідки прямих інвестицій компаній за кордоном. Згідно з цією теорією, компанії вкладають кошти безпосередньо в підприємства інших країн для отримання доступу до нових ринків, технологій, ресурсів чи навичок працівників. Основні мотиви FDI включають зниження витрат, збільшення прибутків, диверсифікацію ризиків та підвищення конкурентоспроможності.

2) Теорія міжнародної ділової стратегії (International Business Strategy Theory). Ця теорія, розвинута Аланом Ругманом та Йоханном Вербеке, визначає фактори, які впливають на глобальні стратегії підприємств. Згідно з нею, підприємства розвивають свої міжнародні стратегії на основі внутрішніх ресурсів та зовнішнього середовища. Ця теорія враховує роль ресурсів, здібностей, структури галузей, конкурентних переваг та глобального контексту у формуванні міжнародних стратегій підприємств.

3) Теорія інтернаціоналізації підприємств (Internationalization Theory). Ця теорія, представлена Джоном Даннінгом та іншими вченими, розглядає процеси та механізми, які спонукають підприємства розширювати свою діяльність за межами власної країни. Основною ідеєю є те, що міжнародна експансія підприємства виникає від пошуку нових ринків та ресурсів, а також від збільшення конкурентоспроможності через глобальний проникнення.

4) Теорія привабливості іноземного інвестування (Foreign Investment Attraction Theory). Ця теорія акцентує на факторах, які впливають на привабливість країни для іноземних інвесторів. Вона включає аналіз економічних, політичних, соціокультурних та правових умов, що сприяють або заважають привабливості інвестицій в конкретній країні.

Неокласичні теорії іноземного інвестування надають уявлення про мотиви, стратегії та наслідки міжнародної активності підприємств. Вони допомагають розуміти механізми функціонування глобального економічного середовища та визначають ключові фактори успішного міжнародного бізнесу.

## **6.2 Міжнародна підприємницька інвестиційна діяльність**

Міжнародна підприємницька інвестиційна діяльність включає широкий спектр дій, спрямованих на використання можливостей іноземних ринків для досягнення стратегічних цілей компаній. Вона охоплює створення нових підприємств, розширення виробничих потужностей, будівництво інфраструктури, придбання активів, розробку нових продуктів та технологій, а також фінансування інноваційних проектів.

Міжнародна підприємницька інвестиційна діяльність також забезпечує ефективне використання міжнародного капіталу, сприяючи інтеграції національних економік у глобальну економічну систему. Вона також створює можливості для зростання транснаціональних корпорацій (ТНК), які виступають основними агентами міжнародного інвестування та забезпечують значну частку глобальних прямих іноземних інвестицій (ПІІ).

Реальні інвестиції в економіку включають в себе фізичні активи, які призначені для виробництва товарів або надання послуг з метою отримання прибутку. Ці інвестиції можуть бути здійснені у виробничі машини та обладнання, нерухомість, транспортні засоби, високотехнологічне обладнання та інші засоби виробництва.

Структура реальних інвестицій [11]:

1. Обладнання та машини. Це включає в себе придбання та встановлення машин, обладнання, інструментів та технологічних систем, необхідних для виробництва товарів або надання послуг. Ці інвестиції можуть бути спрямовані на покращення виробничих процесів, автоматизацію роботи, збільшення продуктивності та зменшення витрат на виробництво.

2. Нерухомість. Реальні інвестиції можуть включати в себе придбання та розвиток нерухомості, такої як земельні ділянки, будівлі, офісні приміщення, заводи, складські приміщення та комерційні об'єкти. Ці інвестиції можуть бути спрямовані на створення нових об'єктів, реконструкцію і модернізацію існуючих будівель або придбання нерухомості з метою подальшого використання або продажу.

3. Транспортні засоби. Це включає в себе придбання та удосконалення автомобілів, вантажних автомобілів, літаків, суден та інших транспортних засобів, які використовуються для перевезення товарів або надання послуг транспортування. Ці інвестиції можуть бути спрямовані на розширення транспортної флоти, підвищення її ефективності та покращення сервісу.

4. Високотехнологічне обладнання. Реальні інвестиції також можуть включати в себе придбання високотехнологічного обладнання та програмного забезпечення, яке використовується для виробництва, досліджень та розробок. Ці інвестиції можуть бути спрямовані на впровадження новітніх технологій, підвищення конкурентоспроможності та стимулювання інноваційного розвитку.

Реальні інвестиції в економіку є важливим інструментом для стимулювання економічного зростання та розвитку. Вони сприяють модернізації виробничих потужностей, підвищенню продуктивності праці, створенню нових робочих місць та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

Іноземні інвестиції в обіговий капітал - це інвестиції, спрямовані на придбання або створення товарів, послуг або інших ресурсів, які використовуються у виробничих або комерційних операціях іноземними підприємствами чи фізичними особами з метою отримання прибутку або розширення бізнесу. Ці інвестиції включають в себе капітальні вкладення у засоби виробництва, обігові кошти, товари, послуги та інші активи, які забезпечують виробничий процес або реалізацію продукції. Іноземні інвестиції в обіговий капітал можуть бути здійснені різними способами [11]:

1. Придбання сировини та матеріалів. Іноземні компанії можуть інвестувати у закупівлю сировини, матеріалів та компонентів, які необхідні для виробництва своєї продукції. Це дозволяє забезпечити надійне постачання ресурсів і підтримати виробничі процеси.

2. Розробка технологій. Іноземні інвестори можуть вкладати кошти у розробку нових технологій або удосконалення існуючих. Це дозволяє підприємствам підвищити ефективність виробничих процесів, зменшити витрати та покращити якість продукції.

3. Розширення виробничих потужностей. Іноземні інвестори можуть створювати нові виробничі потужності або розширювати існуючі з метою збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції на ринках збуту.

4. Маркетинг та реклама. Іноземні компанії можуть вкладати кошти у маркетингові та рекламні заходи для просування своїх товарів або послуг на зовнішніх ринках. Це дозволяє підвищити обіг продукції та розширити аудиторію споживачів.

5. Створення додаткових послуг. Іноземні інвестори можуть інвестувати у створення додаткових послуг, які супроводжують основний продукт або послугу. Наприклад, це можуть бути логістичні послуги, обслуговування клієнтів, підтримка продукту тощо.

### **Обґрунтування доцільності інвестицій**

Обґрунтування доцільності інвестицій є важливим етапом перед прийняттям рішення про вкладення коштів у певний проєкт чи підприємство. Нижче наведено ключові аспекти, які враховуються при обґрунтуванні доцільності інвестицій [12]:

1. Очікуваний прибуток. Інвестори аналізують потенційні прибутки, які можуть бути здобуті з інвестиційного проєкту. Цей аналіз включає оцінку поточних та майбутніх доходів, прибутковості та можливих ризиків.

2. Ризики. Оцінка ризиків є важливим аспектом обґрунтування доцільності інвестицій. Інвестори оцінюють потенційні ризики, пов'язані з проєктом, такі як фінансові, ринкові, технічні та інші, та розробляють стратегії їхнього управління.

3. Строк окупності. Інвестори аналізують час, необхідний для повернення інвестицій, тобто строк окупності. Цей показник вказує на ефективність вкладення коштів та дозволяє оцінити, наскільки швидко можна отримати повернення вкладених коштів.

4. Стратегічні цілі. Обґрунтування доцільності інвестицій також включає аналіз того, наскільки вони відповідають стратегічним цілям компанії або інвестора. Це може включати розширення бізнесу, введення нових продуктів на ринок або підвищення конкурентоспроможності.

5. Потенціал розвитку. Інвестори оцінюють потенціал розвитку проєкту або підприємства. Це включає аналіз ринкових тенденцій, потенційного попиту на продукцію чи послуги, конкурентні переваги та можливості росту.

6. Вплив на сталість бізнесу. Інвестори також враховують вплив інвестицій на сталість бізнесу, включаючи фактори, такі як забезпечення ліквідності, збалансованість портфеля активів та ризиків, а також стійкість до змін у зовнішньому середовищі.

Загалом, обґрунтування доцільності інвестицій вимагає комплексного аналізу різних аспектів проєкту чи підприємства, щоб забезпечити максимальний прибуток та мінімізувати ризики для інвесторів.

### **Техніко-економічне обґрунтування інвестиційних програм**

Техніко-економічне обґрунтування інвестиційних програм і проєктів є ключовим етапом у процесі прийняття рішення про інвестування. Цей процес

дозволяє забезпечити об'єктивну оцінку всіх аспектів проекту і прийняти обґрунтоване рішення про його реалізацію (рис. 6.1). Техніко-економічне обґрунтування інвестиційних програм і проектів включає в себе аналіз технічних та економічних аспектів інвестицій з метою визначення їхньої доцільності та ефективності.

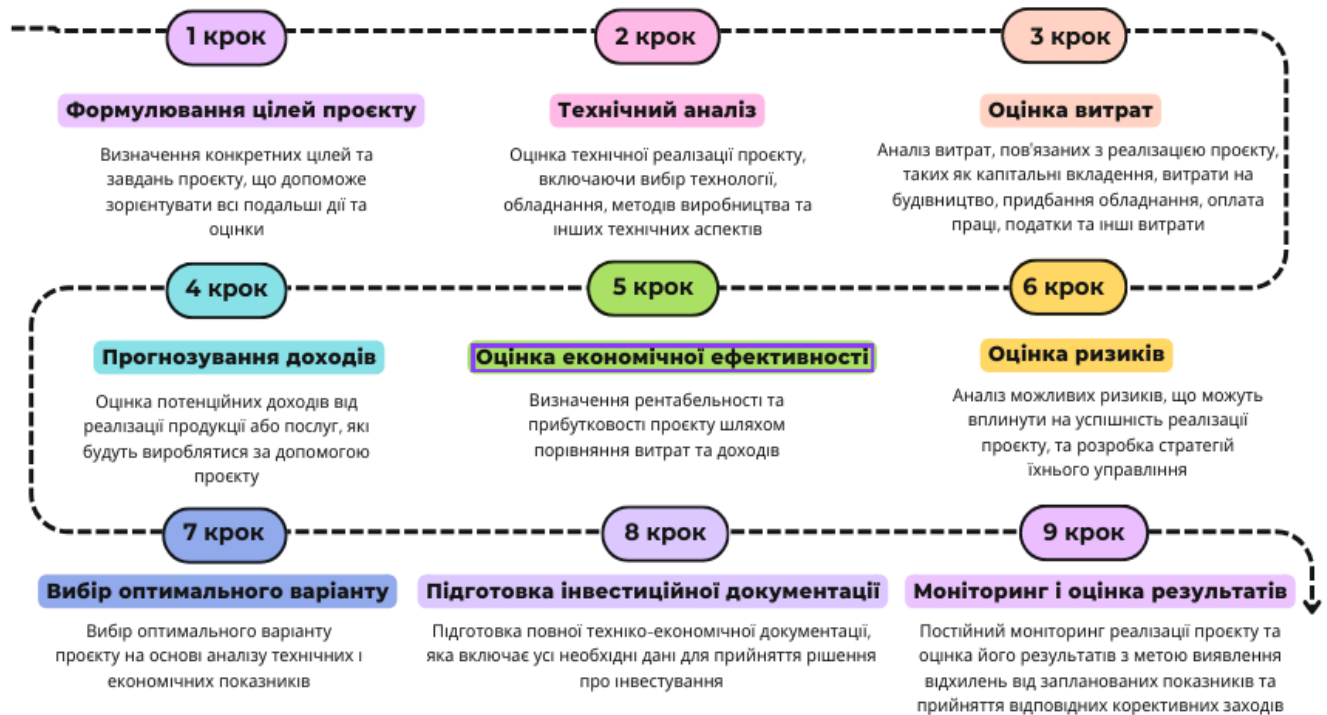


Рисунок 6.1 - Процес техніко-економічного обґрунтування інвестиційних програм і проектів [23]

### Реальні інвестиційні проекти

Реальні інвестиційні проекти - це конкретні ініціативи або програми, які передбачають вкладення фінансових ресурсів у певні активи або діяльності з метою отримання прибутку чи досягнення певних цілей. Ці проекти можуть бути реалізовані різними суб'єктами, такими як підприємства, державні органи, інвестиційні фонди чи приватні особи. Приклади реальних інвестиційних проектів:

1. Будівництво промислового заводу. Інвестори можуть здійснити інвестиції у будівництво нового промислового заводу для виробництва товарів або компонентів. Цей проект може передбачати витрати на придбання землі, будівництво споруд, закупівлю обладнання та найм робочої сили.

2. Розвиток інфраструктури. Інвестиційні проекти можуть бути спрямовані на розвиток і покращення інфраструктури, такої як будівництво доріг, мостів, аеропортів, портів чи залізниць. Ці проекти можуть бути фінансовані державними органами або приватними інвесторами.

3. Створення енергетичних об'єктів. Інвестиції можуть бути спрямовані на розробку та будівництво енергетичних об'єктів, таких як вітрові ферми, сонячні електростанції чи гідроелектростанції. Ці проекти сприяють розвитку



відновлюваної енергетики та зменшенню залежності від вугільних та інших нестабільних джерел енергії.

4. Розробка нерухомості. Інвестори можуть здійснити інвестиції у розробку та будівництво житлових, комерційних або індустріальних нерухомостей. Це може включати будівництво житлових комплексів, торгових центрів, офісних будівель або складських приміщень.

5. Технологічні стартапи. Інвестори також можуть вкладати кошти у технологічні стартапи та інноваційні проекти. Ці проекти можуть включати розробку нових продуктів, програмного забезпечення, медичних технологій тощо.

Ці приклади демонструють різноманітність та значення реальних інвестиційних проектів у розвитку економіки та суспільства. Кожен з цих проектів передбачає вкладення фінансових ресурсів з метою створення нових можливостей, покращення інфраструктури чи реалізації інноваційних ідей.

### **Економічне обґрунтування фінансового інвестиційного проекту**

Економічне обґрунтування фінансового інвестиційного проекту включає в себе аналіз різних економічних аспектів з метою визначення його доцільності та ефективності. Послідовність ключових кроків, які зазвичай включаються в процес економічного обґрунтування [13]:

1. Оцінка вартості проекту. Перший крок - це оцінка загальної вартості проекту, включаючи капітальні витрати на придбання обладнання, будівництво та інші ресурси, які потрібні для реалізації проекту.

2. Прогнозування доходів. Аналіз потенційних доходів, які можуть бути отримані в результаті реалізації проекту. Це може включати доходи від продажу продукції чи послуг, отримання платежів від клієнтів або інші джерела доходів.

3. Визначення витрат. Аналіз всіх витрат, пов'язаних з проектом, таких як оплата праці, амортизація обладнання, витрати на управління та інші операційні витрати.

4. Розрахунок чистого прибутку. Визначення чистого прибутку, який буде отриманий після віднімання витрат від доходів. Це дозволяє оцінити фінансову вигоду проекту.

5. Оцінка рентабельності. Розрахунок рівня рентабельності проекту, який дозволяє визначити, наскільки ефективно будуть використані інвестовані кошти та який прибуток можна очікувати від проекту в порівнянні з альтернативними інвестиціями.

6. Аналіз ризиків. Оцінка потенційних ризиків, які можуть вплинути на успішність реалізації проекту, та розробка стратегій їхнього управління.

7. Оцінка впливу на економіку. Врахування можливого впливу проекту на макроекономічні показники, такі як зростання ВВП, зайнятість, інвестиційний клімат тощо.

8. Підготовка фінансових прогнозів. Розробка фінансових прогнозів на період реалізації проекту, що дозволяє оцінити його фінансову стабільність та потенційну дохідність у майбутньому.

Економічне обґрунтування фінансового інвестиційного проєкту допомагає інвесторам прийняти обґрунтовані рішення щодо вкладення своїх коштів, а також надає інформацію про можливості та перспективи реалізації самого проєкту.

### **Проєктування та ціноутворення в інвестиційній сфері**

Проєктування, ціноутворення в інвестиційній сфері та освоєння іноземних інвестицій є важливими аспектами міжнародного бізнесу та економіки. Ключові аспекти цих процесів [13]:

1. Проєктування інвестиційних проєктів - включає в себе аналіз ринку, технічні дослідження, оцінку ризиків та визначення потенційних доходів. Етапи проєктування можуть включати в себе визначення цілей, розробку бізнес-плану, оцінку витрат і прибутків, а також розробку стратегій управління ризиками.

2. Ціноутворення в інвестиційній сфері. Ціни на фінансові активи визначаються ринковим попитом і пропозицією. Ціноутворення в інвестиційній сфері включає в себе фактори, такі як рівень ризику, очікувані доходи, ринкові тенденції та макроекономічні умови. У міжнародній практиці на ціноутворення впливають обмеження та регулювання, які встановлюються відповідними органами влади.

3. Освоєння іноземних інвестицій - передбачає залучення іноземних інвестицій для розвитку бізнесу або реалізації проєктів у іноземних країнах. Він включає в себе пошук інвесторів, проведення переговорів, оформлення угод та здійснення інвестиційних операцій. Освоєння іноземних інвестицій також може включати аналіз законодавства та регулювань у країні-одержувачі, оцінку ризиків та визначення стратегій зменшення ризиків.

У міжнародній практиці ці процеси часто вимагають спеціалізованих знань і навичок, а також співпраці з міжнародними партнерами та експертами. Ціноутворення, проєктування та освоєння іноземних інвестицій відіграють важливу роль у глобальній економіці, сприяючи розвитку бізнесу, створенню нових робочих місць та зміцненню міжнародних економічних зв'язків.

### **Особливості ціноутворення в інвестиційній сфері**

Особливості ціноутворення в інвестиційній сфері визначаються рядом унікальних факторів, які відрізняються від ціноутворення на ринку товарів і послуг. У ціноутворенні в інвестиційній сфері велике значення має аналіз фундаментальних факторів, технічних аналізів, а також психології ринку. Також варто враховувати вплив макроекономічних та геополітичних подій на ринок. Оскільки інвестиційна сфера відома своєю складністю і непередбачуваністю, ціноутворення може бути дуже динамічним та швидкозмінним.

Найважливіші особливості ціноутворення в інвестиційній сфері (рис. 6.2):

1. Ризик і невизначеність. Інвестиції часто пов'язані з високим рівнем ризику і невизначеності, оскільки результати інвестування можуть бути непередбачуваними. Це впливає на утворення цін на інвестиційні активи і може призводити до великої волатильності цін.

2. **Очікувані доходи.** Ціноутворення в інвестиційній сфері враховує очікувані доходи від інвестування. Інвестори оцінюють потенційні прибутки, які можна отримати від певного інвестиційного активу, і визначають його вартість на цій основі.

3. **Часовий фактор.** У ціноутворенні інвестиційних активів важливою роллю грає час. Через можливість отримання майбутніх прибутків від інвестицій, ціни на активи можуть змінюватися в залежності від очікувань щодо майбутньої доходності.

4. **Попит і пропозиція.** Ціни на інвестиційні активи визначаються взаємодією попиту та пропозиції. Чим більше попит на певний актив, тим вище його ціна, і навпаки. Проте попит на інвестиційні активи може залежати від багатьох факторів, таких як економічні умови, ставки відсотку, рівень ризику тощо

5. **Інформаційна асиметрія.** В інвестиційній сфері часто спостерігається інформаційна асиметрія, коли одна сторона має більше інформації про інвестиційний актив, ніж інша. Це може призводити до нерівності в цінах та ризиках для різних учасників ринку.



Рисунок 6.2 - Особливості ціноутворення в інвестиційній сфері [24]

### **Матеріальна база реальних інвестицій**

Матеріальна база реальних інвестицій є основою для створення нових робочих місць, підвищення виробничих потужностей, розвитку нових технологій та покращення якості життя. Інвестиції в ці активи сприяють стабільному економічному зростанню та соціальному прогресу.

Матеріальна база реальних інвестицій - це фізичні активи, що використовуються для виробництва товарів або надання послуг, та які можуть бути об'єктом інвестиційного вкладання коштів з метою отримання прибутку або досягнення інших цілей. Ця база включає різноманітні види активів, такі як:

1. **Обладнання та машини** - включає в себе механізми, устаткування, інструменти та технічні засоби, які використовуються у виробничому процесі для перетворення сировини або матеріалів у готові продукти.

2. **Нерухомість** є важливою складовою матеріальної бази інвестицій і включає в себе будівлі, споруди, офіси, фабрики, склади та інші будівельні об'єкти,

які використовуються для розміщення виробничих, адміністративних або комерційних приміщень.

3. Транспортні засоби включають в себе автотранспорт, морські та річкові судна, літаки, залізничні локомотиви та вагони - це активи, які використовуються для перевезення товарів та пасажирів і можуть бути об'єктом інвестицій.

4. Інфраструктура. Інвестиції у розвиток інфраструктури, такої як дороги, мости, аеропорти, залізниці, електростанції, водопроводи та каналізація, є важливою складовою матеріальної бази і сприяють економічному розвитку.

5. Товарно-матеріальні запаси - включають в себе сировину, напівфабрикати, готові компоненти та готову продукцію, які використовуються виробниками під час виробництва товарів або надання послуг.

6. Технології та інтелектуальна власність. Інвестиції в технології, патенти, авторські права та інші форми інтелектуальної власності можуть створювати значну матеріальну базу, що визначає конкурентоспроможність компаній та економічний розвиток.

### **Матеріально-технічне забезпечення інвестиційного проєкту**

Матеріально-технічне забезпечення інвестиційного проєкту - це процес забезпечення необхідними матеріальними ресурсами та технічним обладнанням для успішної реалізації проєкту. Цей аспект є ключовим для ефективного виконання проєкту та досягнення його поставлених цілей. Аспекти матеріально-технічного забезпечення інвестиційного проєкту включають [14]:

1. Аналіз потреб проєкту. Перший крок - це ретельний аналіз потреб проєкту у матеріальних ресурсах та технічному обладнанні. Це включає в себе визначення обсягу робіт, типів матеріалів, необхідного обладнання та інших ресурсів.

2. Розробка специфікацій. На основі аналізу потреб проєкту розробляються специфікації для матеріалів та обладнання. Ці специфікації визначають технічні характеристики та якісні вимоги до матеріалів і обладнання.

3. Пошук постачальників. Після розробки специфікацій проводиться пошук потенційних постачальників матеріалів та обладнання. Важливо вибрати надійних постачальників, які можуть забезпечити високу якість та вчасну поставку.

4. Оцінка вартості. Після вибору постачальників проводиться оцінка вартості необхідних матеріалів та обладнання. Це включає в себе розрахунок вартості закупки, доставки та інших витрат.

5. Укладання угод. Після оцінки вартості укладаються угоди з постачальниками на поставку матеріалів та обладнання. Угоди повинні включати всі необхідні умови та узгодження щодо цін, термінів поставки та якості продукції.

6. Контроль якості та виконання. Після укладання угод проводиться контроль якості матеріалів та обладнання під час їх поставки. Також важливо контролювати виконання умов угод та вчасність поставок.

## **Моніторинг реалізації інвестиційних проєктів**

Моніторинг реалізації інвестиційних проєктів - це процес систематичного контролю за ходом виконання проєкту з метою виявлення проблем, визначення відхилень від плану та прийняття заходів для їх вирішення. Цей процес включає в себе кілька ключових етапів [14]:

1. Встановлення метрик успішності. Спочатку визначаються ключові показники, за якими буде оцінюватися хід виконання проєкту. Це може включати в себе витрати, терміни виконання, якість робіт, використання ресурсів та інші важливі параметри.

2. Планування моніторингу. Розробляється план моніторингу, в якому визначаються часові рамки, відповідальні особи, методи та інструменти, які будуть використовуватися для збору та аналізу інформації про хід виконання проєкту.

3. Збір даних. Проводиться систематичний збір даних про хід виконання проєкту, включаючи витрати, терміни, якість робіт, використання ресурсів та інші важливі параметри. Інформація може бути отримана звітами від виконавчого персоналу, фінансовими звітами, оцінками якості робіт та іншими джерелами.

4. Аналіз та оцінка. Зібрані дані аналізуються та оцінюються з урахуванням встановлених метрик успішності. Виявляються відхилення від плану та причини їх виникнення.

5. Прийняття рішень. На основі аналізу результатів моніторингу приймаються рішення щодо подальших дій. Це може включати коригування плану проєкту, перерозподіл ресурсів, внесення змін до стратегії виконання проєкту та інші заходи.

6. Звітність. Після завершення моніторингу складається звіт, в якому фіксуються результати аналізу, виявлені відхилення від плану, прийняті рішення та рекомендації щодо подальшої діяльності.

Моніторинг реалізації інвестиційних проєктів є важливим етапом управління проєктом, оскільки дозволяє вчасно виявляти проблеми та вживати заходів для їх вирішення, що сприяє досягненню поставлених цілей та успішному завершенню проєкту.

## **6.3 Міжнародний інвестиційний ринок та операції з цінними паперами**

Міжнародний інвестиційний ринок є глобальною платформою, на якій інвестори з усього світу торгують різноманітними фінансовими активами, такими як акції, облігації, валюти, товари, ф'ючерси та опціони. Цей ринок забезпечує можливість розподілу капіталу в глобальному масштабі, сприяючи розвитку економік та забезпечуючи ліквідність фінансових інструментів (рис. 6.3).

Учасники міжнародного інвестиційного ринку включають інвесторів, які шукають можливості для розміщення своїх коштів у різноманітних активах, а також фінансові установи, які надають послуги брокеражу, управління активами, консультації та інші фінансові послуги.

Міжнародний характер цього ринку зумовлюється різноманітністю фінансових інструментів, що торгуються на ньому, та географічною розподіленістю його учасників. Інвестори можуть здійснювати операції на ринках інших країн через різні торгові платформи та інтернет-брокерів.

Головні причини, які спонукають інвесторів до участі на міжнародному ринку, включають диверсифікацію портфеля, пошук вищої доходності та захист від регіональних економічних ризиків. Міжнародні інвестиційні ринки також надають можливість отримання доступу до різних секторів економіки та інвестиційних можливостей, які можуть бути обмежені на внутрішніх ринках.

Проте, міжнародна інвестиційна діяльність також пов'язана з ризиками, такими як валютний ризик, політичний ризик, ризик зміни рівня інфляції та інші. Інвестори повинні бути уважними та проводити ретельний аналіз ринку перед прийняттям рішень щодо інвестування в міжнародні активи.

У цілому, міжнародний інвестиційний ринок відіграє важливу роль у глобальній економіці, сприяючи ефективному розподілу капіталу та стимулюючи економічний розвиток різних країн.

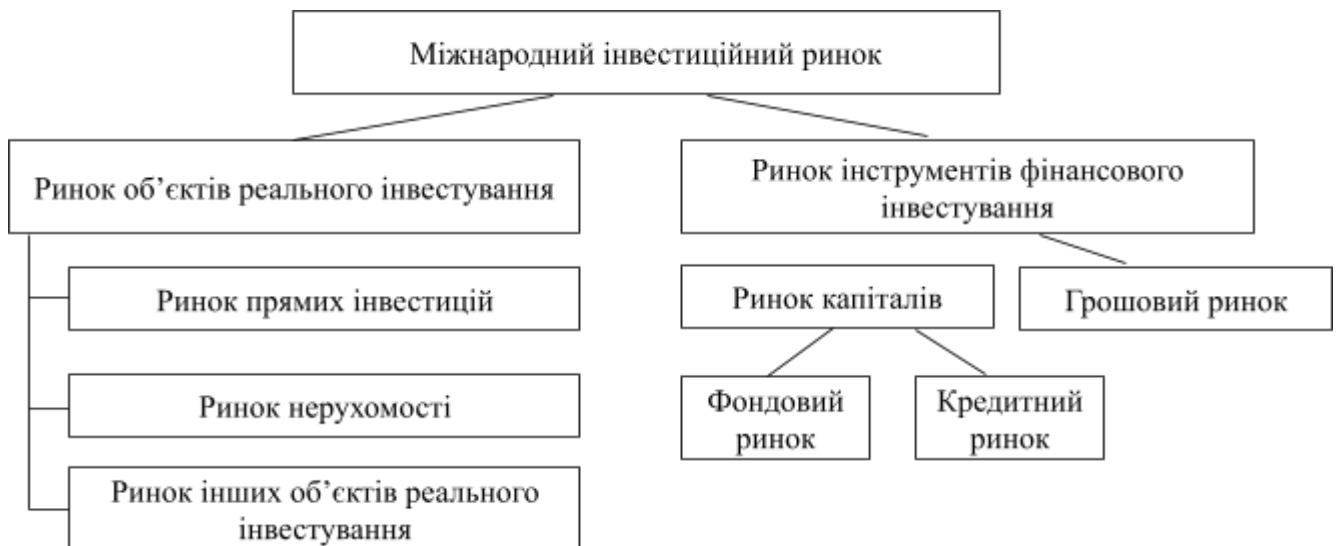


Рисунок 6.3 - Функціональна структура міжнародного інвестиційного ринку [15]

### Факторні товарні та фінансові ринки

Факторні товарні та фінансові ринки представляють собою ринки, на яких здійснюється купівля-продаж фінансових і товарних контрактів, пов'язаних з визначеними факторами або показниками, такими як процентні ставки, валютні курси, ціни на сировину, акції компаній тощо. Ці ринки грають важливу роль у глобальній економіці, надаючи можливість ризикувати, забезпечуючи ліквідність та функціонуючи як індикатори економічного стану.

Інвестиційний ринок та його інфраструктура включають різноманітні фінансові установи, інструменти та інфраструктурні засоби, які дозволяють інвесторам здійснювати операції зі збереженням та розподілом капіталу. Це

включає брокерські компанії, фондові біржі, інвестиційні фонди, банки, системи електронної торгівлі та інше.

Ринкова модель інвестиційного проєкту передбачає аналіз і оцінку фінансових, економічних та інших аспектів інвестиційного проєкту з метою прийняття рішення щодо його реалізації. Цей аналіз включає в себе оцінку потенційних витрат, доходів, ризиків та інших факторів, що впливають на прибутковість та ефективність проєкту.

Грошовий ринок є сегментом фінансового ринку, де учасники торгуються короткостроковими фінансовими інструментами, такі як депозити, комерційні папери, векселі та інші. Цей ринок важливий для забезпечення ліквідності та фінансування короткострокових потреб учасників ринку.

Ринок позичкових коштів та ставка відсотка представляють собою сегмент фінансового ринку, де учасники укладають угоди про позики та кредити за певну відсоткову ставку. Цей ринок визначає ціни на кредит та відображає попит і пропозицію капіталу в економіці.

Макроекономічні взаємозв'язки та ринок капіталів у міжнародному аспекті включають в себе вивчення взаємодії між різними країнами на глобальному фінансовому ринку, такі як міграція капіталу, валютні курси, взаємозв'язок макроекономічних показників тощо.

Міжнародні взаємозв'язки, такі як мобільність капіталу, валютні курси та дохідність фінансових активів, визначаються глобальними економічними та політичними подіями, що впливають на ринки капіталів та валютні ринки. Ці взаємозв'язки можуть мати значний вплив на ціни активів та ризики інвестування в різних країнах.

Міжнародні фондові ринки є майданчиками, на яких здійснюється купівля-продаж акцій компаній з різних країн світу. Ці ринки забезпечують можливість інвесторам купувати та продавати акції іноземних компаній, розширюючи їх можливості для диверсифікації портфеля та отримання доступу до ринків з різним рівнем ризику та доходності.

Фондові індекси є важливим інструментом для вимірювання рухів на фондовому ринку та оцінки його загальної продуктивності. Ці індекси представляють собою узагальнені показники цін акцій відповідних компаній, які можуть бути використані як барометр фінансового ринку. Деякі з найвідоміших міжнародних фондових індексів включають S&P 500, Dow Jones Industrial Average, FTSE 100, Nikkei 225 та інші.

Методи розрахунку фондових індексів можуть варіюватися в залежності від конкретного індексу, але вони часто включають у себе зважену середню цін акцій компаній, які входять до складу індексу, за допомогою капіталізації ринку, ціни акцій або інших методів. Ці індекси можуть бути розраховані як за допомогою простої середньої, так і за допомогою складної формули, яка враховує різні фактори.

Розвиток фінансових ринків включає в себе зростання їх ліквідності, ефективності та доступності для учасників ринку. Цей процес може бути стимульований шляхом технологічного прогресу, фінансової інновації, розвитку

правової та регуляторної бази, а також за допомогою державних програм та ініціатив.

Державне регулювання ринку цінних паперів є важливим аспектом функціонування фінансової системи. Ці регуляторні органи встановлюють правила та норми, які регулюють діяльність брокерських компаній, емітентів цінних паперів, фондових бірж та інших учасників ринку з метою захисту інвесторів, забезпечення стабільності фінансової системи та запобігання шахрайству та маніпуляціям на ринку.

### **Міжнародні інвестиційні операції з цінними паперами**

Міжнародні інвестиційні операції з цінними паперами є складним та багатогранним процесом, який відіграє ключову роль у глобальній економіці, сприяючи розвитку міжнародного співробітництва, зростанню інвестиційної активності та економічному розвитку країн. Міжнародні інвестиційні операції з цінними паперами є важливою складовою глобальної фінансової системи, що забезпечує перелив капіталу між країнами. Вони включають в себе купівлю-продаж акцій, облігацій, деривативів та інших фінансових інструментів на міжнародних ринках. Інвестори, які беруть участь у цих операціях, прагнуть диверсифікувати свої портфелі, отримати доступ до ринків з вищим потенціалом зростання або захистити свої активи від ризиків, пов'язаних з внутрішніми економічними умовами.

Основними учасниками міжнародних інвестиційних операцій з цінними паперами є інституційні інвестори, такі як пенсійні фонди, страхові компанії, інвестиційні банки, хедж-фонди, а також окремі приватні інвестори. Важливу роль у цих операціях відіграють транснаціональні корпорації, які використовують ринки цінних паперів для фінансування своєї діяльності та розширення бізнесу на нові ринки. Крім того, уряди країн також є активними учасниками міжнародних ринків капіталу, розміщуючи свої державні облігації для залучення іноземних інвестицій [16].

Міжнародні інвестиційні операції з цінними паперами потребують детального аналізу ринкових умов, макроекономічних показників, політичних ризиків та валютних коливань. Інвестори оцінюють ризики та дохідність інвестицій, використовуючи різні аналітичні інструменти та моделі. Важливу роль у забезпеченні прозорості та ефективності міжнародних ринків відіграють регуляторні органи, які встановлюють правила та стандарти, спрямовані на захист інвесторів і забезпечення стабільності фінансової системи.

Міжнародні інвестиційні операції з цінними паперами також сприяють інтеграції національних ринків капіталу, що веде до підвищення ліквідності, зниження вартості капіталу та стимулювання економічного зростання. Однак, вони можуть також призводити до поширення фінансових криз, коли нестабільність на одному ринку швидко перекидається на інші. Таким чином, успішне здійснення міжнародних інвестиційних операцій вимагає від учасників високого рівня професійної компетентності, глибокого розуміння глобальних



фінансових процесів та здатності оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Важливими аспектами міжнародних інвестиційних операцій є також правові та податкові питання. Кожна країна має власну систему регулювання ринків цінних паперів, податкових режимів та вимог до розкриття інформації, що може впливати на рішення інвесторів. Інвесторам необхідно враховувати ці фактори при виборі ринків та плануванні своїх інвестиційних стратегій.

Цінні папери є основним інструментом фінансових ринків і важливою складовою сучасної економіки. Вони представляють собою фінансові інструменти, що засвідчують право власності або право на отримання доходу. Цінні папери поділяються на два основних типи: інструменти позики та права власності. Інструменти позики включають облігації, векселі та інші боргові зобов'язання. Облігації є довгостроковими борговими цінними паперами, які емітент зобов'язується викупити в певний термін, виплачуючи при цьому фіксовані відсотки. Векселі – це короткострокові боргові зобов'язання, які підтверджують зобов'язання емітента виплатити певну суму у встановлений термін. Права власності включають акції, які надають їх власникам частку в капіталі компанії.

### **Оцінка інвестиційних якостей цінних паперів**

Оцінка інвестиційних якостей цінних паперів є важливим процесом, який допомагає інвесторам приймати обґрунтовані рішення щодо купівлі, продажу або утримання певних фінансових інструментів. Цей процес включає кілька ключових аспектів, таких як аналіз фінансових показників компанії, оцінка ризиків, вивчення ринкових умов та прогнозування майбутньої доходності. Першим етапом оцінки є фундаментальний аналіз, який включає детальне вивчення фінансової звітності компанії, що випустила цінні папери. Інвестори аналізують балансовий звіт, звіт про прибутки і збитки та звіт про рух грошових коштів, щоб оцінити фінансовий стан компанії, її прибутковість, ліквідність та здатність генерувати грошові потоки. Особлива увага приділяється показникам рентабельності, таким як прибуток на акцію, рентабельність власного капіталу та рентабельність активів.

Наступним кроком є оцінка ризиків, пов'язаних з інвестуванням у певні цінні папери. Ризики можуть бути внутрішніми, пов'язаними з діяльністю компанії, такими як операційні, фінансові та управлінські ризики, а також зовнішніми, пов'язаними з ринковими умовами, економічними та політичними факторами. Важливим аспектом є оцінка кредитного ризику, особливо для облігацій, яка включає аналіз кредитного рейтингу компанії, що надається рейтинговими агентствами. Важливо також враховувати ринкові ризики, такі як волатильність цін на цінні папери, інфляційні ризики та ризики зміни відсоткових ставок [17].

Оцінка інвестиційних якостей цінних паперів також включає технічний аналіз, який заснований на вивченні історичних цін і обсягів торгів, щоб прогнозувати майбутні цінові рухи. Технічний аналіз використовує графіки,

індикатори та інші інструменти для визначення трендів та патернів, які можуть сигналізувати про сприятливі можливості для інвестування.

Інвестори також враховують дивідендну політику компанії, адже стабільні і високі дивіденди можуть бути ознакою надійності та фінансової стабільності компанії. Дивідендна дохідність є важливим показником для оцінки інвестиційної привабливості акцій, особливо для тих інвесторів, які шукають стабільний дохід.

Не менш важливим є аналіз галузевих і макроекономічних факторів, які можуть вплинути на діяльність компанії та вартість її цінних паперів. Це включає вивчення економічних умов, таких як рівень інфляції, відсоткові ставки, рівень безробіття та інші макроекономічні показники, а також аналіз галузевих тенденцій і конкурентного середовища.

Всі ці фактори разом дозволяють інвесторам оцінити потенційну дохідність і ризики інвестицій у цінні папери та прийняти обґрунтовані рішення щодо своїх інвестиційних стратегій. Оцінка інвестиційних якостей цінних паперів є складним і багатогранним процесом, який вимагає глибоких знань і аналітичних навичок, але вона є ключовою для успішного управління інвестиціями і досягнення фінансових цілей.

### **Інвестиційні операції фінансово-кредитних установ**

Інвестиційні операції фінансово-кредитних установ є ключовою складовою їх діяльності, спрямованою на отримання доходів та забезпечення фінансової стабільності. Ці операції включають різноманітні форми вкладень у цінні папери, кредити, депозити, деривативи та інші фінансові інструменти. Основна мета таких інвестицій – ефективно управління активами і пасивами, підвищення прибутковості та зниження ризиків [23].

Фінансово-кредитні установи, такі як банки, інвестиційні фонди, страхові компанії та пенсійні фонди, активно залучають капітал на фінансових ринках. Вони здійснюють інвестиції у різні типи цінних паперів, включаючи акції, облігації та державні цінні папери. Вибір інвестиційних інструментів залежить від стратегій установи, її ризикового профілю та очікуваної дохідності.

Банки, наприклад, використовують кошти, залучені у вигляді депозитів, для надання кредитів фізичним та юридичним особам, а також для інвестування в облігації, що забезпечують стабільний дохід. Інвестиції в облігації, особливо державні, вважаються менш ризикованими, що дозволяє банкам підтримувати ліквідність і забезпечувати стабільний грошовий потік. Крім того, банки можуть інвестувати в акції, однак ці інвестиції супроводжуються вищим рівнем ризику, пов'язаного з волатильністю ринку акцій.

Інвестиційні фонди займаються професійним управлінням активами інвесторів, пропонуючи їм можливість вкласти кошти у диверсифіковані портфелі цінних паперів. Ці фонди можуть бути взаємними, хедж-фондами або приватними інвестиційними фондами, кожен з яких має свої особливості і стратегії управління. Мета інвестиційних фондів – максимізація дохідності при прийнятному рівні ризику для своїх клієнтів.

Страхові компанії інвестують премії, отримані від страхувальників, у різні фінансові інструменти з метою забезпечення виплат страхових зобов'язань і отримання прибутку. Вони активно вкладають кошти в облігації, нерухомість і, в деяких випадках, в акції, ретельно оцінюючи ризики для забезпечення фінансової стійкості.

Пенсійні фонди займаються інвестуванням коштів, призначених для виплат пенсійних зобов'язань у майбутньому. Вони прагнуть досягти довгострокового зростання капіталу через вкладення в різні фінансові інструменти, включаючи акції, облігації та нерухомість. Пенсійні фонди зазвичай дотримуються консервативних інвестиційних стратегій, спрямованих на збереження і примноження капіталу.

Фінансово-кредитні установи також активно використовують деривативи для управління ризиками та хеджування своїх позицій. Деривативи, такі як ф'ючерси, опціони та свопи, дозволяють їм знижувати ризики, пов'язані з коливаннями цін на активи, валютними курсами та процентними ставками.

Загалом, інвестиційні операції фінансово-кредитних установ є складним і багатогранним процесом, що вимагає високого рівня професійної компетентності та ретельного аналізу. Вони сприяють ефективному розподілу фінансових ресурсів в економіці, підтримці ліквідності фінансових ринків і забезпечують досягнення фінансових цілей як самих установ, так і їх клієнтів.

### **Облігації**

Облігації є важливим фінансовим інструментом, який представляє собою боргове зобов'язання емітента перед інвестором. Вартість облігації визначається її номіналом, поточною ринковою ціною та відсотковою ставкою купонних виплат. Прибутковість облігації відображає дохід, який інвестор отримує від її володіння, і залежить від купонної ставки, різниці між номіналом та поточною ціною, а також терміну до погашення [22].

Взаємозв'язок ціни і прибутковості облігації є зворотним. Коли ціна облігації зростає, її прибутковість знижується, і навпаки. Це пояснюється тим, що фіксовані купонні виплати стають менш привабливими в порівнянні з поточними ринковими умовами, коли ціна облігації зростає. Таким чином, інвестори готові платити більше за облігацію, якщо її купонні виплати перевищують поточні ринкові ставки, що призводить до зниження прибутковості.

Структура ставок прибутковості за часом до погашення, або крива дохідності, показує залежність між дохідністю облігацій і терміном їх погашення. Зазвичай крива дохідності має висхідний вигляд, що означає, що облігації з довшим терміном до погашення мають вищу дохідність через додатковий ризик, пов'язаний з тривалим терміном інвестування. Однак форма кривої може змінюватися залежно від економічних умов, очікувань щодо інфляції та грошово-кредитної політики.

Портфель облігацій складається з кількох облігацій різних емітентів і з різними термінами до погашення. Прибутковість портфеля облігацій залежить від прибутковості окремих облігацій, які входять до його складу, та їх ваги у портфелі.

Тривалість портфеля, або макуалізована тривалість, вимірює чутливість вартості портфеля до змін процентних ставок і є середньозваженим терміном до отримання грошових потоків за всіма облигаціями портфеля.

Податки й операційні витрати впливають на чисту прибутковість облигацій. Інвестори повинні враховувати податкові зобов'язання, пов'язані з отриманням купонних виплат та приростом капіталу, а також витрати на купівлю-продаж облигацій, включаючи комісії брокерів та інші транзакційні витрати.

Методи активного керування портфелем облигацій включають стратегії, спрямовані на підвищення прибутковості і зниження ризиків. До них відносяться зміна тривалості портфеля залежно від очікуваних змін процентних ставок, ротація секторів, коли інвестори переміщують капітал між облигаціями різних галузей або типів, та використання кредитного аналізу для підбору найбільш привабливих облигацій.

Вибір стратегій активного керування портфелем облигацій залежить від очікувань інвестора щодо ринкових умов, економічних прогнозів та інвестиційних цілей. Ефективність ринку, яка передбачає, що ціни на облигації відображають всю доступну інформацію, може обмежувати можливості отримання додаткових прибутків через активне керування, однак на практиці існують можливості для перевищення середньоринкової прибутковості завдяки ретельному аналізу та вчасним інвестиційним рішенням.

Операції заміни облигацій полягають у продажу одних облигацій та купівлі інших з метою підвищення прибутковості або зниження ризиків. Ці операції можуть бути спрямовані на використання поточних ринкових можливостей, такі як зміна кривої дохідності або зміни в кредитному рейтингу емітентів. Інвестори також можуть здійснювати операції заміни для управління податковими зобов'язаннями, оптимізуючи податкові платежі за рахунок реалізації збитків або прибутків у потрібний час.

Облігація характеризується такими параметрами, заданими умовами випуску: номінальною вартістю (номіналом), датою погашення, купонним доходом (купонною ставкою), датами виплат відсотків (купонними періодами).

Внутрішня (інвестиційна, капітальна) вартість облигації – це теперішня вартість майбутніх надходжень коштів (купонних виплат та номіналу), дисконтованих з урахуванням діючої ставки приведення (формула 6.1)

$$V = \sum_{t=1}^n \frac{C}{(1+r)^t} + \frac{N}{(1+r)^n} \quad (6.1)$$

де  $V$  — поточна ціна облигації,

$C$  — купонний платіж (щорічні відсоткові виплати),

$r_t$  — ставка дисконтування (приведення) у  $t$ му періоді виплат,

$t$  — кількість років до погашення,

$N$  — номінальна вартість облигації.

У випадках, коли ринкова вартість облігації відрізняється від її номіналу, для її опису часто використовують такий показник як курсову вартість або просто курс облігації (формула 6.2)

$$K = \frac{P}{N} \cdot 100 \quad (6.2)$$

Дохідність облігації характеризується декількома показниками, основні з яких повна дохідність та поточна (купонна) дохідність. Поточну дохідність розраховують як відношення купонних виплат у річному вимірі до поточної ринкової вартості облігації (формула 6.3)

$$Y_c = mC/P, \quad (6.3)$$

де  $m$  – кількість купонних виплат за рік.

Поточна дохідність не є фіксованою величиною. Цей показник перераховують кожного разу, коли змінюється ринкова вартість облігації.

### **Акції**

Акції – це один із найважливіших фінансових інструментів, який надає їхнім власникам частку в капіталі компанії, а також право на отримання частини прибутку у вигляді дивідендів. Власник акції стає акціонером компанії і має низку прав, залежно від типу акцій, якими володіє. Акції поділяються на два основні види: звичайні та привілейовані. Звичайні акції надають право на участь у зборах акціонерів та право голосу під час прийняття ключових рішень компанії, таких як вибори ради директорів або прийняття важливих стратегічних рішень. Проте, дивіденди на звичайні акції не є гарантованими і залежать від результатів діяльності компанії. Натомість привілейовані акції, хоча й можуть не надавати права голосу, забезпечують власникам перевагу в отриманні дивідендів і частини активів у разі ліквідації компанії. Дивіденди на такі акції зазвичай мають фіксований характер.

Інвестування в акції пов'язане з можливістю отримання двох основних видів доходів: дивідендів та капітального приросту. Дивіденди – це частина прибутку, яку компанія виплачує акціонерам. Водночас капітальний приріст виникає, коли ринкова вартість акції зростає, що дає змогу інвесторам продавати її за вищою ціною. Проте акції також характеризуються високим рівнем ризику, оскільки їхня ціна може суттєво коливатися залежно від фінансових результатів компанії, економічних умов та настроїв на ринку. Вартість акцій на фондових ринках визначається попитом і пропозицією, що формуються під впливом фінансових показників компанії, економічної ситуації, а також новин і очікувань ринку.

Акції великих публічних компаній зазвичай відрізняються високою ліквідністю, оскільки ними можна торгувати на фондових біржах. Це дає інвесторам змогу легко купувати та продавати акції, що робить їх привабливим

інструментом для інвестування. Проте акції приватних компаній можуть бути менш ліквідними, оскільки не мають відкритого ринку для обігу. Власники акцій також стикаються з певними ризиками. Зокрема, у разі банкрутства компанії вони можуть втратити свої інвестиції, причому пріоритет у розподілі активів надається кредиторам і власникам привілейованих акцій.

При інвестуванні в акції важливим є розрахунок необхідної прибутковості, яка дозволяє оцінити, чи відповідає очікувана дохідність інвестиції ризикам, пов'язаним з нею [22].

Розрахунок необхідної прибутковості часто базується на моделі оцінки капітальних активів (САРМ), яка враховує безризикову ставку, ринкову премію за ризик і бета-коефіцієнт акції. Формула САРМ виглядає наступним чином:

$$E_s = r_f + \beta(E_M - r_f) \quad (6.4)$$

де  $E_s$  – необхідна прибутковість акції,

$r_f$  – безризикова ставка,

$\beta$  – бета-коефіцієнт акції, який вимірює її чутливість до ринкових коливань,

$E_M$  – очікувана ринкова прибутковість.

Безризикова ставка зазвичай визначається на основі дохідності державних облігацій, а ринкова премія за ризик – це різниця між очікуваною ринковою прибутковістю і безризиковою ставкою.

Є кілька основних формул, які використовуються для оцінки акцій:

#### 1. Ціна акції на основі дивідендної моделі (Модель Гордона)

Ця модель підходить для оцінки вартості акцій компаній, які виплачують стабільні дивіденди з постійним темпом зростання:

$$P_0 = \frac{D_1}{r - g} \quad (6.5)$$

де,  $P_0$  - поточна ціна акції,

$D_1$  - дивіденди в наступному періоді,

$r$  - необхідна ставка доходу або дисконтна ставка,

$g$  - темп зростання дивідендів.

#### 2. Модель дисконтованих дивідендів (DDM)

Для оцінки вартості акції на основі очікуваних дивідендних потоків, які можуть змінюватися:

$$P_0 = \sum_{t=1}^n \frac{D_t}{(1+r)^t} \quad (6.6)$$

де,  $D_t$  - дивіденди у кожен період  $t$ ,

$r$  - необхідна ставка доходу,

$n$  - кількість періодів до кінця аналізу.

### 3. Прибутковість акцій (Доходність за акцією)

Прибутковість вимірюється через різні показники, наприклад, коефіцієнт доходу на акцію (EPS):

$$EPS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Кількість акцій в обігу}} \quad (6.7)$$

### 4. Коефіцієнт ціна/прибуток (P/E Ratio)

Один із найпоширеніших показників для оцінки вартості акцій. Цей коефіцієнт показує, скільки інвестор платить за \$1 прибутку компанії:

$$P/E = \frac{P_0}{EPS} \quad (6.8)$$

де,  $P_0$  - ціна акції,  
EPS - доход на акцію.

### 5. Прибутковість акцій за ринковою вартістю (Дивідендна дохідність)

$$\text{Дивідендна дохідність} = \frac{D_0}{P_0} \quad (6.9)$$

де,  $D_0$  - дивіденди на акцію за минулий період,  
 $P_0$  - поточна ціна акції.

### 6. Модель дисконтованих грошових потоків (DCF)

Для оцінки акцій, яка базується на майбутніх грошових потоках компанії:

$$P_0 = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1 + WACC)^t} \quad (6.10)$$

де,  $FCF_t$  - вільний грошовий потік компанії в період  $t$ ,  
WACC - середньозважена вартість капіталу (discount rate),  
 $n$  - кількість періодів.

Ці формули дозволяють аналітикам та інвесторам оцінювати вартість акцій і потенційну доходність від їх інвестування.

Акції є невід'ємною частиною ринкової економіки, адже вони дозволяють компаніям залучати капітал для розвитку, а інвесторам – брати участь у прибутках компаній. Важливою особливістю акцій є те, що вони можуть забезпечувати як високий дохід, так і значні ризики, тому рішення про інвестування в акції повинно прийматися з урахуванням фінансової стабільності компанії, ринкової ситуації та індивідуальної стратегії інвестора.

Фінансові коефіцієнти є важливим інструментом для аналізу акцій і оцінки фінансового стану компанії. Використання фінансових коефіцієнтів допомагає інвесторам оцінити фінансове здоров'я компанії, її здатність генерувати прибуток і ефективно використовувати свої ресурси. Це, у свою чергу, дозволяє приймати обґрунтовані інвестиційні рішення і формувати стратегії, спрямовані на досягнення бажаної дохідності при прийнятному рівні ризику. Фінансові коефіцієнти поділяються на кілька категорій: ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, управління активами та ринкових коефіцієнтів.

### **Фінансові ф'ючерси**

Фінансові ф'ючерси є контрактами, що зобов'язують сторони купити або продати фінансовий актив за заздалегідь визначеною ціною у майбутньому. Ці контракти використовуються для хеджування ризиків або спекуляції на ринкових змінах. Основними характеристиками фінансових ф'ючерсів є стандартні умови, такі як обсяг контракту, дата поставки та ціна [22].

Методи торгівлі ф'ючерсами включають як спекулятивні операції, так і хеджування. Спекулянти купують або продають ф'ючерси з метою отримання прибутку від змін цін на базовий актив. Вони намагаються передбачити напрямок руху ринку і заробити на різниці між ціною купівлі та продажу. Хеджери використовують ф'ючерсні контракти для зменшення ризиків, пов'язаних з коливаннями цін на базові активи, зокрема, комерційні компанії, які прагнуть зафіксувати майбутні витрати або доходи.

Метод розрахунку витрат на збереження (cost of carry) враховує витрати, пов'язані з утриманням базового активу до дати поставки. Ці витрати включають витрати на фінансування (процентні ставки) та витрати на зберігання активу, мінус дохід, що може бути отриманий від володіння активом (наприклад, дивіденди або купони). Формула для розрахунку ф'ючерсної ціни з урахуванням витрат на збереження виглядає так:

$$F = S (1 + r - d) \quad (6.11)$$

де  $F$  – ф'ючерсна ціна,

$S$  – поточна спотова ціна базового активу,

$r$  – процентна ставка,

$d$  – дохід від активу (наприклад, дивіденди).

Хеджування з використанням ф'ючерсних контрактів полягає у відкритті позицій на ф'ючерсному ринку, протилежних позиціям на спотовому ринку, для мінімізації ризиків. Наприклад, виробник, який очікує продажу товару у майбутньому, може продати ф'ючерсні контракти на цей товар, щоб зафіксувати поточну ціну і захистити себе від можливого зниження цін.

Стратегії спекуляції на ф'ючерсному ринку включають покупку (довгу позицію) або продаж (коротку позицію) ф'ючерсів залежно від очікуваного напрямку руху ринку. Спекулянти можуть використовувати технічний аналіз,



індикатори ринку та інші методи для прийняття рішень про торгівлю. Вони також можуть використовувати арбітражні стратегії, які полягають у використанні цінових розбіжностей між різними ринками або фінансовими інструментами.

### Валютні ф'ючерси

Валютні ф'ючерси є специфічними контрактами, що зобов'язують купити або продати певну кількість іноземної валюти за фіксованою ціною у майбутньому. Вони використовуються для хеджування валютних ризиків або спекуляції на змінах валютних курсів.

Оцінка валютних ф'ючерсів базується на концепції паритету процентних ставок, яка враховує різницю між процентними ставками в різних країнах. Формула для розрахунку ф'ючерсної ціни валюти виглядає так:

$$F = S \times \left( \frac{1 + r_d \times T}{1 + r_f \times T} \right) \quad (6.12)$$

де,  $F$  — ф'ючерсна ціна валюти,

$S$  — спотова ціна валюти (поточна ціна валюти на ринку),

$r_d$  — безризикова процентна ставка для валюти, в якій котирується ф'ючерс,

$r_f$  — безризикова процентна ставка для іноземної валюти (валюти, на яку укладається ф'ючерс),

$T$  — час до виконання контракту (в частках року).

Хеджування за допомогою валютних ф'ючерсів дозволяє компаніям та інвесторам захистити себе від несприятливих змін валютних курсів. Наприклад, імпортер, який очікує оплатити рахунок в іноземній валюті через кілька місяців, може купити валютні ф'ючерси, щоб зафіксувати поточний курс і уникнути ризику зростання курсу валюти.

У підсумку, фінансові ф'ючерси є потужним інструментом для управління ризиками та спекуляції на фінансових ринках. Вони дозволяють учасникам ринку зменшувати невизначеність і отримувати прибуток від коливань цін, ефективно використовувати фінансові ресурси та реалізовувати різноманітні стратегії торгівлі.

Спекуляція з валютними ф'ючерсами передбачає купівлю або продаж ф'ючерсних контрактів на іноземну валюту з метою отримання прибутку від змін валютних курсів. Спекулянти намагаються прогнозувати рух валютних курсів, відкриваючи довгі або короткі позиції залежно від своїх очікувань. Якщо спекулянт очікує зростання курсу певної валюти, він купує ф'ючерсні контракти на цю валюту (довга позиція). У випадку очікувань зниження курсу, він продає ф'ючерси (коротка позиція). Спекуляція дозволяє отримувати прибуток на різниці між ціною відкриття і закриття позиції, однак вона також несе високі ризики, пов'язані з волатильністю валютних курсів.

Ф'ючерси за процентними ставками є контрактами, що базуються на процентних ставках, таких як ставки за державними облігаціями або міжбанківськими кредитами. Вони використовуються для управління ризиками, пов'язаними зі змінами процентних ставок, і для спекуляції на їх коливаннях. Хеджування процентного ризику за допомогою таких ф'ючерсів дозволяє фінансовим установам та інвесторам захистити свої портфелі від негативних змін процентних ставок. Наприклад, компанія, яка планує взяти кредит у майбутньому, може купити ф'ючерси на процентні ставки, щоб зафіксувати поточну ставку і уникнути ризику її підвищення.

Спекуляція з ф'ючерсами за процентними ставками передбачає відкриття позицій на основі прогнозів щодо майбутніх змін ставок. Спекулянти можуть використовувати такі інструменти, як ф'ючерси на державні облігації або ставки LIBOR, щоб отримати прибуток від коливань процентних ставок. Вони можуть займати довгі позиції, очікуючи зростання ставок, або короткі позиції, очікуючи їх зниження. Ці операції також пов'язані з високими ризиками, оскільки процентні ставки можуть змінюватися під впливом багатьох економічних факторів.

Ф'ючерси за фондовими індексами дозволяють інвесторам купувати або продавати контракти, що базуються на значеннях певних фондових індексів, таких як S&P 500 або Dow Jones Industrial Average. Ці ф'ючерси є зручним інструментом для хеджування ринкових ризиків і спекуляції на загальних тенденціях фондового ринку. Оцінка ф'ючерсного контракту за фондовим індексом включає врахування поточного значення індексу, безризикової ставки і дивідендної дохідності акцій, що входять до індексу.

Формула для оцінки ф'ючерсного контракту за фондовим індексом виглядає так:

$$F = S \times e^{(r-q) \times T} \quad (6.13)$$

де,  $F$  — ф'ючерсна ціна на фондовий індекс,  
 $S$  — поточне значення (спотова ціна) фондового індексу,  
 $e$  — основа натурального логарифма (приблизно дорівнює 2,718),  
 $r$  — безризикова процентна ставка (як правило, дохідність казначейських облігацій або іншого безризикового активу),  
 $q$  — дохідність за дивідендами, яка очікується від акцій, що входять до складу індексу, протягом періоду до виконання контракту,  
 $T$  — час до виконання контракту (в роках).

Хеджування ринкового ризику за допомогою ф'ючерсів на фондові індекси дозволяє інвесторам захистити свої портфелі від зниження ринкових цін. Наприклад, інвестор, який володіє великим портфелем акцій, може продати ф'ючерси на фондовий індекс, щоб компенсувати можливі збитки від падіння ринку. У разі зниження ринкових цін втрати від портфеля акцій будуть компенсовані прибутком від коротких позицій по ф'ючерсах.

## Опціони

Опціони є фінансовими інструментами, які надають їх власникам право, але не зобов'язання, купити або продати базовий актив за заздалегідь визначеною ціною (страйковою ціною) у певний момент часу або протягом певного періоду. Існують два основних типи опціонів: опціони "колл" (право на купівлю) і опціони "пут" (право на продаж) [22].

Оцінка опціону передбачає визначення його справедливої вартості. Основними методами оцінки є модель Блека-Шоулза і біноміальна модель. Модель Блека-Шоулза використовується для оцінки європейських опціонів, які можуть бути виконані тільки в момент закінчення терміну дії, і враховує такі фактори, як поточна ціна активу, страйкова ціна, час до закінчення терміну дії, безризикова процентна ставка і волатильність базового активу. Формула для ціни колл-опціону виглядає так:

$$C = S_0 \times N(d_1) - X \times e^{-rT} \times N(d_2) \quad (6.14)$$

де,  $C$  — ціна колл-опціону,

$S_0$  — поточна ціна базового активу,

$X$  — страйк-ціна опціону (ціна виконання),

$T$  — час до закінчення терміну дії опціону (в роках),

$r$  — безризикова процентна ставка,

$N(d_1)$  і  $N(d_2)$  — значення функції нормального розподілу для  $d_1$  і  $d_2$ ,

$e$  — основа натурального логарифма (приблизно дорівнює 2,718).

Вартість опціону в момент виконання (інтринсична вартість) визначається різницею між ринковою ціною базового активу і страйковою ціною. Для колл-опціону вона дорівнює максимуму з  $(S - X, 0)$ , а для пут-опціону — максимуму з  $(X - S, 0)$ , де  $S$  — ринкова ціна активу.

Межа вартості опціону, або часова вартість, відображає потенційну вигоду від збереження опціону до моменту його виконання. Вартість опціону завжди повинна бути більше або дорівнювати його внутрішній вартості. Опціони не можуть мати негативну вартість, і їх часова вартість зменшується з наближенням дати закінчення терміну дії.

Взаємозв'язок вартості опціонів "колл" і "пут" описується паритетом пут-колл, який для європейських опціонів виглядає так:

$$C - P = S_0 - X \times e^{-rT} \quad (6.15)$$

де,  $C$  — ціна європейського колл-опціону (опціон на покупку),

$P$  — ціна європейського пут-опціону (опціон на продаж),

$S_0$  — поточна ціна базового активу,

$X$  — страйк-ціна опціонів (ціна виконання),  
 $e$  — основа натурального логарифма (приблизно дорівнює 2,718),  
 $r$  — безризикова процентна ставка,  
 $T$  — час до закінчення терміну дії опціонів (в роках).

Оцінка американського опціону, який може бути виконаний у будь-який момент до закінчення терміну дії, складніша через можливість дострокового виконання. Біноміальна модель часто використовується для оцінки американських опціонів, оскільки вона враховує всі можливі шляхи ціни базового активу до закінчення терміну дії опціону.

Валютні опціони надають право купити або продати певну валюту за фіксованою ціною в майбутньому. Вони використовуються для хеджування валютних ризиків і спекуляції на валютних курсах. Для їх оцінки використовуються ті ж методи, що і для інших опціонів, з урахуванням специфіки валютних ринків, таких як процентні ставки в різних країнах.

Хеджування за допомогою опціонів дозволяє захистити інвестиції від несприятливих змін цін. Наприклад, інвестор, який володіє акціями, може купити пут-опціони для захисту від зниження ціни акцій. Спекуляція з опціонами передбачає відкриття позицій з метою отримання прибутку від коливань цін базового активу. Спекулянти можуть використовувати різні стратегії, такі як бичачі або ведмежі спреди, стреддли, стренгли та інші комбінації опціонів.

Валютні і процентні свопи є угодами між двома сторонами про обмін грошовими потоками за різними умовами. Валютні свопи передбачають обмін певних сум у різних валютах на узгоджених умовах, що дозволяє компаніям та інвесторам хеджувати валютні ризики. Процентні свопи передбачають обмін фіксованих і плаваючих процентних платежів, що дозволяє учасникам ринку управляти ризиками, пов'язаними зі змінами процентних ставок.

Валютні і процентні свопи є важливими інструментами для управління фінансовими ризиками і оптимізації фінансових витрат, надаючи компаніям і фінансовим установам можливість гнучко реагувати на зміни ринкових умов і досягати своїх фінансових цілей.

### **Інвестиційний портфель**

Інвестиційний портфель - це сукупність інвестиційних активів, таких як акції, облігації, нерухомість та інші, утримуваних одним інвестором або фінансовою установою з метою збільшення капіталу чи отримання доходу [17].

Пасивний підхід у керуванні інвестиціями передбачає побудову портфеля, який максимально відтворює структуру та ризики базового ринку, зазвичай за допомогою індексних фондів або еквівалентних інвестиційних продуктів. Основна ідея пасивного підходу полягає в тому, що більшість активних менеджерів не можуть систематично перевищувати ринок у довгостроковій перспективі через високі комісії та інші витрати.

Процентний ризик виникає внаслідок змін процентних ставок на ринку, які можуть впливати на ціну облігацій та інших процентних інструментів. Цей ризик

важливий для інвесторів, які утримують облігації або інші процентні активи в своєму портфелі.

Керування активами і зобов'язаннями (ALM) полягає в управлінні активами та зобов'язаннями фінансової установи з метою забезпечення відповідності між ними, оптимізації доходу та мінімізації ризиків.

Індексний портфель повторює структуру та ваги активів певного референтного індексу, такого як S&P 500 чи FTSE 100. Цей підхід дозволяє інвесторам отримати експозицію до всього ринку або до певного сегменту ринку з мінімальними комісіями та адміністративними витратами.

Хеджування портфеля передбачає використання різних фінансових інструментів для захисту портфеля від небажаних ризиків, таких як валютний, процентний або ринковий ризик.

Активне керування портфелем передбачає активний вибір і управління інвестиціями з метою отримання вищого рівня дохідності порівняно з ринком. Активні менеджери використовують аналіз фінансових показників, ринкові дані та іншу інформацію для визначення найбільш прибуткових інвестиційних можливостей.

Оцінка ефективності керування портфелем включає визначення дохідності портфеля порівняно з відповідним референтним індексом або з цілями, що були визначені заздалегідь. Показники, такі як Sharpe ratio, Treynor ratio та інші, допомагають визначити ефективність керування портфелем враховуючи рівень ризику, який був прийнятий.

## **6.4 Регулювання міжнародної інвестиційної діяльності**

Регулювання міжнародної інвестиційної діяльності є критично важливим для забезпечення стабільності, ефективності та розвитку глобальної економіки. Це важливий механізм, який дозволяє державам контролювати та керувати потоками капіталу, забезпечуючи одночасно захист національних інтересів та створюючи сприятливі умови для інвестиційного зростання.

Регулювання міжнародної інвестиційної діяльності сприяє створенню прозорих, стабільних та неперешкодних умов для інвесторів, що забезпечує їхню довіру та зацікавленість у вкладанні капіталу в різноманітні сектори економіки. Це в свою чергу сприяє зростанню інвестиційного потенціалу країн та сприяє їхньому економічному розвитку. Регулювання міжнародної інвестиційної діяльності допомагає забезпечити захист національних інтересів та безпеки, мінімізуючи ризики втрат та небажаних наслідків від іноземних інвестицій. Це може включати контроль над інвестиціями у стратегічно важливі галузі, заборону або обмеження на інвестиції, які можуть становити загрозу національній безпеці чи соціальному розвитку [18].

Ефективне регулювання міжнародної інвестиційної діяльності допомагає забезпечити відповідність державних законів та міжнародних норм праву, що сприяє створенню сприятливого правового середовища для бізнесу та інвестицій.

Це зміцнює правову державу, підвищує довіру до системи юстиції та забезпечує права та інтереси всіх сторін.

Форми регулювання взаємодії суб'єктів інвестиційного процесу в міжнародній економіці можуть включати різноманітні міжнародні угоди, конвенції та домовленості, які встановлюють правила та умови для інвестиційної діяльності між країнами. Деякі з таких форм включають більш регулярний моніторинг та звітність щодо інвестиційних проєктів, укладення двосторонніх та багатосторонніх угод з підтримки та захисту інвестицій, а також розроблення міжнародних стандартів та правил, які сприяють стабільності та прозорості на міжнародних ринках.

### **Засоби реалізації міжнародних інвестиційних проєктів**

Засоби реалізації міжнародних інвестиційних проєктів включають у себе різноманітні інструменти та підходи, спрямовані на здійснення успішних інвестиційних стратегій та досягнення поставлених цілей.

Одним з основних засобів є фінансування, яке може бути здійснене за допомогою різних джерел капіталу, таких як власні кошти компанії, банківські кредити, позиковий капітал від інвестиційних фондів або приватних інвесторів, а також випуск цінних паперів [18].

Іншим важливим засобом є партнерство та співпраця з місцевими підприємствами або урядовими органами в країні, де здійснюється інвестиційний проєкт. Це може включати створення спільних підприємств, укладання угод про співпрацю або отримання дозволів та підтримки від місцевих влад.

Засоби реалізації інвестиційних проєктів також можуть включати фінансування з боку уряду, комерційних банків, інвестиційних фондів або приватних інвесторів. Ці засоби можуть бути у формі позик, емісії облігацій, продажу акцій, укладення договорів лізингу чи угод "під ключ" та інших фінансових інструментів.

Також важливими засобами реалізації є вивчення та аналіз ринкових умов, оцінка ризиків та розробка стратегій ризик-менеджменту. Важливо також мати ефективну систему управління проєктом, що забезпечить контроль над процесами виконання та відстеження прогресу.

По суті, засоби реалізації міжнародних інвестиційних проєктів представляють собою комплексний підхід, що включає фінансові, стратегічні, організаційні та управлінські інструменти, спрямований на забезпечення успішної реалізації проєктів та досягнення їхніх цілей.

### **Договори в міжнародному інвестуванні**

Договори в міжнародному інвестуванні є важливими юридичними інструментами, які регулюють взаємодію між інвесторами та державами-господарями, забезпечуючи захист прав та інтересів обох сторін. Ці договори можуть бути двосторонніми або багатосторонніми та містять положення щодо різних аспектів інвестиційної діяльності, включаючи захист власності, оподаткування, врегулювання спорів, та інші аспекти [19].

Одним з найважливіших видів договорів є угоди про захист інвестицій, які забезпечують інвесторам гарантії щодо безпеки їхніх активів у країні-господаря, включаючи захист від націоналізації, конфіскації та інших форм експропріації.

Крім того, інвестиційні договори можуть містити положення про вирішення спорів, які виникають між інвесторами та державами, такі як механізми медіації, арбітражу та судового розгляду.

Види договорів, що регулюють інвестиційний процес, можуть варіюватися в залежності від характеру проєкту та вимог сторін. Деякі з найпоширеніших видів включають договори про фінансування, спільні виробництво, угоди про спільну діяльність, договори на придбання акцій або облігацій та інші.

### **Страховання міжнародних інвестицій**

Страховання міжнародних інвестицій відіграє значущу роль у забезпеченні стійкості та безпеки для інвесторів у зарубіжних проєктах. Це важливий механізм, що захищає вкладені кошти від ризиків, пов'язаних з політичною нестабільністю, економічними труднощами, небезпеками для здоров'я та натуральними катастрофами.

Страховання міжнародних інвестицій сприяє залученню більшого обсягу капіталу до країн, де існують значні ризики, що можуть відлякати інвесторів. Це допомагає забезпечити потрібні ресурси для розвитку інфраструктури, промисловості та інших галузей, що сприяє економічному зростанню та покращенню життєвого рівня населення. Воно також може забезпечувати захист від ризиків, пов'язаних зі зміною валютних курсів та інфляцією, що дозволяє інвесторам уникати фінансових втрат у разі коливань на ринках. Це робить інвестиції більш привабливими для потенційних інвесторів та сприяє їхньому залученню.

Страховання міжнародних інвестицій також може забезпечувати захист від ризиків, пов'язаних з неплатоспроможністю контрагентів, недотриманням умов контрактів та іншими проблемами, що можуть виникнути під час реалізації проєктів. Це сприяє збереженню інвестицій та забезпечує стабільність у відносинах між бізнес-партнерами.

### **Фінансове забезпечення міжнародних інвестиційних проєктів**

Фінансове забезпечення міжнародних інвестиційних проєктів відіграє критичну роль у їх успішній реалізації та впливає на загальний економічний розвиток країн. Інвестиції можуть стати каталізатором розвитку різноманітних галузей, таких як інфраструктура, промисловість, торгівля та послуги. Фінансове забезпечення дозволяє залучити необхідні кошти для реалізації проєктів, що може включати як місцеві, так і іноземні джерела фінансування.

Ключовим аспектом фінансового забезпечення є здатність залучити достатній обсяг капіталу для реалізації проєктів у відповідності з їхніми потребами та масштабами. Це може включати інвестиції з боку приватних компаній, фондів, банків, міжнародних фінансових інституцій та державних органів. Різноманітні

джерела фінансування дозволяють диверсифікувати ризики та забезпечити стабільність фінансової бази проєкту [20].

Крім того, фінансове забезпечення міжнародних інвестиційних проєктів забезпечує необхідну ліквідність для їхньої реалізації та подальшого функціонування. Це може включати забезпечення кредитів, облігацій, акцій та інших фінансових інструментів, які забезпечують доступ до необхідних ресурсів для реалізації проєктів та оптимізації їхньої фінансової структури.

Фінансове забезпечення також може відігравати роль у зниженні ризиків для інвесторів та забезпеченні їхньої захищеності від негативних впливів зовнішніх чинників. Це може включати страхування, гарантії, резервування та інші механізми захисту, які забезпечують стійкість та надійність фінансових інвестицій.

### **Міжнародний інвестиційний лізинг**

Міжнародний інвестиційний лізинг відіграє важливу роль у глобальній економіці, стимулюючи міжнародні інвестиції та сприяючи розвитку бізнесу в різних країнах. Цей вид фінансування дозволяє компаніям отримувати доступ до необхідного обладнання та ресурсів для розвитку своєї діяльності без значних власних витрат.

Основною перевагою міжнародного інвестиційного лізингу є його спроможність зменшити фінансові обтяження для компаній, особливо тих, що входять на нові ринки або розширюють свою діяльність за кордон. Замість того, щоб витратити значні кошти на покупку обладнання або нерухомості, компанії можуть використовувати лізингові угоди, які дозволяють їм платити за користування обладнанням протягом певного періоду часу. Крім того, міжнародний інвестиційний лізинг може бути ефективним інструментом для залучення іноземних інвестицій та сприяти розвитку міжнародних бізнес-відносин. Великі міжнародні компанії можуть використовувати лізинг як спосіб розширення своєї діяльності в нових ринкових сегментах та розвитку своєї присутності в інших країнах [20].

### **Інноваційна форма іноземних інвестицій в міжнародній економіці.**

Інноваційна форма іноземних інвестицій в міжнародній економіці полягає у вкладенні коштів у проєкти, спрямовані на впровадження новаторських технологій, методів або продуктів у сфері бізнесу. Це може включати створення або придбання інноваційних підприємств, участь у дослідницьких та розвідувальних проєктах, а також співпрацю з інноваційними стартапами.

Поняття інновацій відноситься до впровадження новаторських ідей, технологій або підходів у практичне використання з метою покращення продуктів, процесів або послуг. Інновації можуть бути технологічними, організаційними, маркетинговими тощо і відігравати ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності та розвитку компаній та економік в цілому [21].

Підвищення технічного рівня й економічності інвестиційних проєктів передбачає впровадження новітніх технологій, методів або процесів з метою



підвищення ефективності виробництва, зниження витрат, покращення якості продукції чи послуг та збільшення прибутковості проєкту.

### **Венчурне підприємництво**

Венчурне підприємництво є формою бізнесу, яка передбачає фінансування та підтримку стартапів та інноваційних підприємств з високим потенціалом розвитку. Венчурні інвестори надають фінансову підтримку та експертні знання для сприяння розвитку та комерціалізації новаторських ідей. Венчурне підприємництво відіграє ключову роль у розвитку економіки, стимулюючи інновації та технологічний прогрес. Воно забезпечує створення нових компаній, які здатні розробляти та впроваджувати інноваційні продукти і послуги, що змінюють ринки та споживчі звички. Венчурні підприємства часто стають двигунами науково-технічного прогресу, оскільки вони готові брати на себе високі ризики заради потенційно значних винагород. Це створює умови для появи проривних технологій, що можуть значно вплинути на різні галузі економіки, від інформаційних технологій до біотехнологій та енергетики. Висококваліфіковані фахівці знаходять можливості для реалізації своїх ідей та розвитку професійних навичок у динамічному середовищі стартапів. Це, в свою чергу, сприяє розвитку людського капіталу, підвищенню кваліфікації працівників та зміцненню інноваційного потенціалу країни [22].

Фінансування, яке надається венчурними інвесторами, дозволяє стартапам швидко масштабувати свій бізнес та виходити на нові ринки. Венчурні інвестори не лише вкладають капітал, але й надають експертну підтримку, консалтинг та доступ до мережі контактів, що є важливим для успішного розвитку компаній. Це створює сприятливе середовище для зростання та розвитку інноваційних компаній, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки в цілому.

Крім того, венчурне підприємництво відіграє важливу роль у створенні та розвитку підприємницької екосистеми, яка включає стартапи, інкубатори, акселератори, венчурні фонди та дослідницькі установи. Це сприяє формуванню кластерів інноваційних компаній, які взаємодіють між собою та обмінюються знаннями і досвідом, що сприяє прискоренню процесу інновацій та підвищенню ефективності діяльності компаній.

### **Інтелектуальні інвестиції**

Інтелектуальні інвестиції включають в себе вкладення коштів у створення, покращення або придбання інтелектуальної власності, такої як патенти, авторські права, торгові марки тощо. Це може бути способом захисту та комерціалізації інноваційних продуктів чи технологій [23].

Інтелектуальні інвестиції відіграють ключову роль у сучасній економіці, забезпечуючи розвиток знань, інновацій та технологій. Вони включають інвестиції в освіту, дослідження та розробки, патенти, торговельні марки, а також інші форми інтелектуальної власності. Такі інвестиції сприяють створенню висококваліфікованого людського капіталу, який є основою для інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності компаній та країн.

Інвестування в освіту та підготовку кадрів дозволяє забезпечити економіку кваліфікованими фахівцями, здатними генерувати нові ідеї та впроваджувати сучасні технології. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності виробництва, що в свою чергу забезпечує стійке економічне зростання. Крім того, інтелектуальні інвестиції в дослідження та розробки є рушійною силою науково-технічного прогресу, що дозволяє компаніям створювати інноваційні продукти та послуги, які задовольняють змінні потреби споживачів та відкривають нові ринки.

Патенти та інші форми інтелектуальної власності захищають результати інноваційної діяльності, стимулюючи компанії до подальших інвестицій у дослідження та розробки. Це забезпечує захист від копіювання та сприяє розвитку унікальних технологій, які можуть стати значущими конкурентними перевагами. Торговельні марки та бренди, як частина інтелектуальних інвестицій, допомагають створювати довіру до продукції та підвищувати лояльність споживачів, що є важливим чинником успіху на ринку.

Інтелектуальні інвестиції також сприяють розвитку партнерських відносин між академічними установами, дослідницькими центрами та бізнесом, що створює сприятливі умови для обміну знаннями та комерціалізації наукових досягнень. Це підвищує рівень інноваційності в економіці та сприяє створенню нових індустрій і секторів. Крім того, інтелектуальні інвестиції сприяють стійкому розвитку та вирішенню глобальних проблем, таких як зміна клімату, охорона здоров'я та енергетична безпека. Інноваційні рішення, розроблені завдяки інтелектуальним інвестиціям, допомагають знижувати негативний вплив на довкілля, покращувати якість життя та забезпечувати стійкий розвиток суспільства.

### **Макроекономічне регулювання інвестиційного процесу та політика держави стосовно іноземних інвестицій**

Макроекономічне регулювання інвестиційного процесу відіграє ключову роль у стимулюванні економічного зростання та забезпеченні стійкого розвитку економіки. Це важливий інструмент для урівноваження виробництва, споживання та інвестицій, який допомагає забезпечити ефективне використання ресурсів та збалансувати попит і пропозицію на ринку.

Макроекономічне регулювання включає в себе ряд інструментів, таких як фіскальна політика, монетарна політика та структурні реформи, які спрямовані на стимулювання інвестиційного клімату в країні. Фіскальна політика, через зміну рівня податків та витрат держави, може створювати стимули для приватних інвесторів та підприємств для збільшення інвестицій у виробництво, інфраструктуру та інші сектори економіки. Монетарна політика, в свою чергу, регулює рівень процентних ставок та грошовий обіг у країні, що впливає на витрати та рішення щодо інвестування [24].

Макроекономічне регулювання також може включати структурні реформи, спрямовані на поліпшення інвестиційного клімату та створення сприятливих умов для бізнесу. Це може включати удосконалення законодавства, зменшення

бюрократичних перешкод, розвиток інфраструктури та підвищення рівня освіти та кваліфікації робочої сили.

Макроекономічне регулювання інвестиційного процесу допомагає забезпечити стале економічне зростання, зниження рівня безробіття та підвищення життєвого рівня населення. Воно сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку бізнесу та привертає інвестиції, що є важливим для зміцнення конкурентоспроможності країни в глобальному економічному середовищі.

### **Міжнародна інвестиційна діяльність та її інститути**

Міжнародна інвестиційна діяльність та її інститути включають у себе різноманітні організації, установи та угоди, які сприяють залученню та використанню іноземних інвестицій у різних країнах. Це можуть бути міжнародні фінансові організації, такі як Міжнародний валютний фонд (МВФ) та Світовий банк, міжнародні угоди про захист та стимулювання іноземних інвестицій, а також міжнародні біржові та фінансові платформи для здійснення операцій з цінними паперами та іншими активами [24].

Політика держави щодо залучення іноземних інвестицій включає в себе різні заходи та програми, спрямовані на стимулювання та підтримку іноземних інвесторів. Це може включати податкові пільги, легалізацію закордонних інвестицій, спрощення бюрократичних процедур, створення спеціальних економічних зон та інфраструктури, а також розробку прозорих та стабільних правових рамок для захисту прав інвесторів.

Державна інвестиційна політика на сучасному етапі орієнтується на стимулювання економічного зростання, інновацій та розвитку, зокрема за допомогою залучення інвестицій, як внутрішніх, так і зовнішніх. Це може включати розвиток інфраструктури, підтримку технологічних інновацій, стимулювання підприємництва та розвиток галузей, що потребують інвестицій.

Індикативне планування інвестиційної діяльності є методом формування державної політики, при якому визначаються пріоритетні напрямки інвестицій та ресурсів на основі аналізу економічних потреб та можливостей країни. Цей підхід дозволяє управляти інвестиціями з урахуванням стратегічних цілей та пріоритетів розвитку. Планування інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання передбачає розроблення стратегій та планів щодо використання власних або залучених ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів. Це може включати аналіз ринкових умов, конкурентні переваги, ризики та потенційні доходи, а також визначення оптимального співвідношення між різними видами активів та проєктами (рис. 6.4).

Міжнародна інвестиційна діяльність супроводжується низкою ризиків, які можуть впливати на ефективність вкладень. Одним із основних є політичний ризик, що виникає через нестабільність в урядах країн, де здійснюються інвестиції. Зміна політичної влади, прийняття нових законів або націоналізація активів можуть негативно позначитися на інвесторах, знижуючи їхні прибутки або навіть призводячи до втрати вкладеного капіталу. Економічний ризик пов'язаний із

коливаннями економічних показників у країнах-реципієнтах, таких як інфляція, безробіття або падіння ВВП. Такі зміни можуть знижувати рентабельність інвестицій та збільшувати витрати на ведення бізнесу.



Рисунок 6.4 - Напрями міжнародної інвестиційної діяльності [24]

Також слід враховувати валютний ризик, що виникає через коливання валютних курсів. Прибутки від інвестицій можуть знецінюватися, якщо валюта країни-реципієнта слабшає відносно валюти інвестора. Інший важливий ризик – правовий, який пов'язаний з різницею у правових системах та регулюванні економічної діяльності в різних країнах. Недосконале законодавство, корупція або відсутність правової прозорості можуть створювати труднощі для інвесторів, ускладнюючи захист їхніх прав і капіталу.

Крім того, культурний та соціальний ризик може виникати через різницю у звичаях, мовах та бізнес-практиках. Неправильне розуміння місцевих норм і цінностей може ускладнити ведення бізнесу і призвести до конфліктів. Ризики міжнародної інвестиційної діяльності вимагають ретельного аналізу і планування. Інвестори повинні враховувати не тільки потенціал прибутків, але й розробляти стратегії управління ризиками для мінімізації можливих втрат.

### **Форми стимулювання іноземної інвестиційної діяльності**

Іноземні інвестиції відіграють ключову роль у розвитку національних економік, сприяючи зростанню виробництва, створенню робочих місць, покращенню технологій та збільшенню державних доходів. Для залучення іноземних інвесторів країни використовують різні форми стимулювання.

Таблиця 6.3 - Стимули залучення іноземних інвестицій [5,6,22]

Стимул	Форми стимулювання
1. Податкові пільги	Податкові канікули - тимчасове звільнення від сплати податків для нових інвесторів.
	Знижені ставки податку - надання пільгових умов оподаткування для певних видів діяльності чи регіонів.
	Амортизаційні відрахування - пришвидшені відрахування на знос основних засобів, що зменшують оподатковуваний дохід.
2. Фінансові стимули	Гранти та субсидії - фінансова підтримка для покриття витрат на інвестиційні проекти.
	Державні кредити - пільгові кредити з низькими відсотковими ставками або довгими термінами погашення.
	Фінансові гарантії - державні гарантії повернення інвестицій у разі політичних або економічних ризиків.
3. Адміністративні пільги	Спрощена реєстрація бізнесу - швидший та легший процес реєстрації компаній.
	Один вікно - надання всіх необхідних адміністративних послуг в одному місці.
	Прискорене отримання дозволів - швидкий розгляд заявок на будівництво, екологічні дозволи та інші необхідні документи.
4. Спеціальні економічні зони (СЕЗ)	Знижені податки або їх повна відсутність.
	Пільгові умови оренди або купівлі землі та нерухомості.
	Інфраструктурні преференції - надання інвесторам доступу до розвиненої інфраструктури, такої як транспортні мережі, енергетика, комунальні послуги.
5. Захист прав інвесторів	Багатосторонні та двосторонні угоди про захист інвестицій - міжнародні договори, що захищають інвестиції від експропріації, надають доступ до міжнародного арбітражу.
	Захист інтелектуальної власності - ефективна система охорони патентів, авторських прав та торгових марок.
	Прозоре та ефективне судочинство - забезпечення справедливого та швидкого розгляду спорів.
6. Розвиток інфраструктури	Транспортна інфраструктура - розвиток доріг, портів, аеропортів та залізниць.
	Енергетична інфраструктура - забезпечення надійного постачання електроенергії та інших енергоресурсів.
	Телекомунікаційна інфраструктура - розвиток швидкісного інтернету та мобільних мереж.

Застосування вищезазначених форм стимулювання іноземних інвестицій дозволяє країнам створювати сприятливе середовище для залучення капіталу, що сприяє економічному зростанню та розвитку.

### **Порядок створення, функціонування та ліквідації вільних економічних зон (ВЕЗ)**

Вільні економічні зони (ВЕЗ) грають важливу роль у міжнародній інвестиційній діяльності, приваблюючи іноземні інвестори та сприяючи розвитку експортно-орієнтованих галузей. Вони створюють спеціальні умови для бізнесу, що залучають інвесторів з усього світу. Специфічні аспекти вільних економічних зон у міжнародній інвестиційній діяльності [24]:

- ВЕЗ надають іноземним інвесторам ряд переваг, таких як податкові пільги, знижені митні обмеження, спрощений режим реєстрації підприємств та інші стимули, що роблять їх привабливими для зарубіжних бізнесменів;
- багато ВЕЗ спеціалізуються на виробництві товарів для експорту. Завдяки сприятливим умовам, експортні підприємства можуть здійснювати свою діяльність більш ефективно та конкурентоспроможна на міжнародному ринку;
- деякі ВЕЗ спрямовані на розвиток технологій та інноваційних галузей. Це стимулює інновації, дослідження та розвиток нових технологій, що може мати додатковий економічний вплив;
- ВЕЗ створюють нові робочі місця для місцевого населення, що сприяє соціальному та економічному розвитку регіону;
- ВЕЗ часто стають платформою для міжнародного співробітництва та партнерства між іноземними та місцевими підприємствами, що сприяє обміну технологіями, ноу-хау та ринками збуту.

Враховуючи ці переваги, багато країн активно розвивають ВЕЗ як інструмент приваблення іноземних інвестицій та стимулювання економічного розвитку.

Створення, функціонування та ліквідація вільних економічних зон (ВЕЗ) зазвичай регулюється спеціальними законодавчими актами та нормативно-правовими документами країни. Основні етапи цього процесу можуть включати наступне:

1) Створення ВЕЗ. Для створення ВЕЗ може бути прийнятий відповідний законодавчий акт або урядовий указ, який визначає територію, умови та режим функціонування ВЕЗ. Крім того, може бути створено спеціальний орган або агентство для управління ВЕЗ.

2) Функціонування ВЕЗ. Після створення ВЕЗ розпочинається процес залучення інвесторів та підприємств до реалізації проєктів на її території. Це може включати надання пільгових умов для бізнесу, таких як податкові пільги, спрощений порядок реєстрації та ліцензування, звільнення від митних платежів тощо.

3) Ліквідація ВЕЗ. У разі потреби або за наявності відповідних законодавчих змін, ВЕЗ може бути ліквідована. Це може статися у зв'язку з недосягненням поставлених цілей, зміною економічної політики країни, чи з інших причин.

Стосовно світового досвіду, створення ВЕЗ є досить поширеною практикою у багатьох країнах. Такі зони існують у різних частинах світу, включаючи Азію, Європу, Північну Америку та інші регіони. Деякі приклади цього можуть включати Шенгенську зону в Європі, Китайську особливу економічну зону (SEZ) та Дубайські вільні економічні зони.

Щодо інвестицій іноземних фірм та спільних підприємств у ВЕЗ, це може бути вигідною стратегією для компаній, оскільки зони надають пільгові умови для бізнесу та доступ до нових ринків. Іноземні інвестори можуть бути приваблені низькими податками, спрощеним регулюванням та іншими перевагами, які надають ВЕЗ. Такі інвестиції можуть стати джерелом нових робочих місць, розвитку інфраструктури та економічного зростання у регіоні.

### **6.5 Аналіз і оцінювання міжнародних інвестиційних проєктів**

Аналіз і оцінювання міжнародних інвестиційних проєктів мають критичне значення для успішного здійснення інвестицій і досягнення стратегічних цілей компаній. Вони забезпечують комплексне розуміння економічних, фінансових та ризикових аспектів проєктів, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення. Глибокий аналіз допомагає виявити потенційні вигоди, оцінити можливі витрати і визначити ступінь ризику, пов'язаного з інвестуванням у конкретний проєкт. Це, в свою чергу, сприяє ефективному плануванню та розподілу ресурсів, що є важливим для досягнення оптимального балансу між ризиком і прибутковістю [9].

Міжнародні інвестиційні проєкти можуть переслідувати різноманітні цілі, що залежать від стратегічних пріоритетів як інвестора, так і країни, в яку спрямовуються інвестиції. Отже і прийняття рішення про реалізацію міжнародних інвестиційних проєктів залежить від оцінки в залежності від цілей цих проєктів. Однією з ключових цілей є отримання прибутку через диверсифікацію ринків та доступ до нових споживачів. Розширення на міжнародні ринки дає компаніям можливість зростати та збільшувати свої доходи за рахунок доступу до ширшої клієнтської бази, що може бути недоступною на внутрішньому ринку через насичення або конкуренцію.

Іншою важливою метою міжнародних інвестицій є зниження виробничих витрат. Компанії можуть шукати можливості зменшити витрати на робочу силу, матеріали або інші ресурси, переносячи виробництво до країн з нижчими витратами на ці фактори. Це дозволяє підвищувати ефективність і конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Ще одна мета полягає в доступі до природних ресурсів. Багато міжнародних інвестицій спрямовані на видобуток сировини або енергетичних ресурсів, які мають вирішальне значення для функціонування компаній у галузях, пов'язаних з промисловим виробництвом або енергетикою. Ці ресурси можуть бути недоступними або обмеженими на внутрішньому ринку, що спонукає інвесторів до пошуку можливостей за кордоном.

Інвестори також можуть прагнути до впровадження нових технологій або інновацій через міжнародні проєкти. Інвестиції у країни з розвиненими

технологіями або науково-дослідницькими центрами дозволяють компаніям отримати доступ до передових розробок та інтегрувати їх у свої виробничі процеси. Це сприяє підвищенню ефективності та технологічного рівня компанії, дозволяючи їй зберігати або підвищувати свою конкурентоспроможність на світовому ринку.

Ще однією важливою ціллю міжнародних інвестицій може бути оптимізація податкового навантаження. Інвестори часто шукають юрисдикції з вигіднішими податковими режимами або пільгами для іноземних компаній, що дозволяє зменшити податкові зобов'язання та підвищити загальний прибуток.

З геополітичної точки зору, міжнародні інвестиції можуть бути спрямовані на зміцнення економічних та політичних зв'язків між країнами. Інвестори можуть переслідувати не тільки економічні вигоди, але й прагнути до забезпечення стабільних відносин із певними регіонами або країнами для поліпшення стратегічних позицій на глобальній арені.

Оцінка міжнародних інвестиційних проєктів є важливим етапом у процесі прийняття рішень щодо їх реалізації, оскільки вона дозволяє визначити їхню ефективність, ризики та потенційну вигоду. Для цього застосовуються різноманітні методи фінансового, економічного і стратегічного аналізу, які допомагають інвесторам і менеджерам оцінити рентабельність проєкту з урахуванням специфіки міжнародного середовища.

Основним підходом у фінансовій оцінці міжнародних інвестиційних проєктів є розрахунок грошових потоків. Проєкт оцінюється з точки зору його здатності генерувати стабільний прибуток у майбутньому. Крім того, для оцінки міжнародних проєктів важливо враховувати такі фактори, як валютний ризик та коливання валютних курсів, які можуть впливати на доходність. Для зменшення валютного ризику часто використовуються методи хеджування, які дозволяють інвесторам зафіксувати курс обміну або мінімізувати втрати від несприятливих змін на валютному ринку. Аналіз чутливості допомагає оцінити, як зміни в макроекономічних показниках, таких як інфляція, ставки відсотка або податкові ставки в країні-реципієнті, впливатимуть на результати проєкту.

Політичний ризик є ще одним важливим фактором в оцінці міжнародних інвестиційних проєктів. Нестабільність у політичній системі країни або раптова зміна регуляторної політики можуть суттєво вплинути на прибутковість або навіть доцільність реалізації проєкту. Для оцінки цього ризику компанії зазвичай залучають експертів у сфері міжнародних відносин або використовують страхування політичних ризиків.

Соціокультурні особливості країни, у якій планується здійснення інвестицій, також є важливими для успішної реалізації проєкту. Оцінка культурних бар'єрів, звичаїв, споживчих вподобань і бізнес-практик допомагає уникнути можливих проблем, пов'язаних із нерозумінням місцевого ринку або неефективною комунікацією. Інвесторам необхідно враховувати ці фактори при побудові своїх бізнес-моделей, адаптуючи стратегії під місцевий контекст.

Оцінка міжнародних інвестиційних проєктів також включає правовий аналіз, оскільки інвестори повинні переконатися, що всі аспекти діяльності



відповідають законодавчим вимогам країни-реципієнта. Важливо враховувати місцеві податкові закони, регулювання іноземних інвестицій, вимоги до репатріації прибутку, а також наявність угод про уникнення подвійного оподаткування.

Після проведення всіх необхідних аналізів та оцінок, інвестор може зробити обґрунтоване рішення щодо інвестування в міжнародний проєкт.

Таблиця 6.4 - Основні етапи аналізу і оцінювання міжнародних інвестиційних проєктів включають [9]

Етап	Характеристика
Стратегічний аналіз	оцінка стратегічної відповідності проєкту місії, цілям та стратегії компанії, а також аналіз впливу проєкту на позицію компанії на ринку.
Ринковий аналіз	дослідження ринкового потенціалу, конкурентного середовища, тенденцій ринку та перспектив розвитку.
Фінансовий аналіз	оцінка фінансової відповідності проєкту, включаючи прогнозування грошових потоків, розрахунок показників рентабельності (NPV, IRR, ROI) та оцінку фінансового ризику.
Економічний аналіз	визначення внутрішньої економічної доцільності проєкту, включаючи вартість користі в порівнянні з вартістю витрат.
Політичний аналіз	оцінка політичного середовища країни, де реалізується проєкт, включаючи правову, регуляторну та політичну нестабільність.
Соціальний аналіз	врахування соціальних впливів та наслідків проєкту на місцеву спільноту та стандарти життя.
Екологічний аналіз	оцінка впливу проєкту на навколишнє середовище та природні ресурси.
Технічний аналіз	оцінка технічної реалізованості проєкту, технічних ризиків та необхідних технологічних рішень.
Оцінка ризиків	ідентифікація, аналіз та оцінка різних видів ризиків, що можуть виникнути під час реалізації проєкту, та розробка стратегій їх управління.
Сценарний аналіз	аналіз різних сценаріїв розвитку подій та їх впливу на результативність проєкту.

## Основні методи оцінки інвестиційних проєктів

### 1) Чиста приведена вартість (NPV)

Чиста приведена вартість (Net Present Value, NPV) — це показник, який відображає суму дисконтованих грошових потоків проєкту за мінусом початкових інвестицій. Інакше кажучи, NPV показує різницю між теперішньою вартістю доходів від проєкту та теперішньою вартістю витрат на його реалізацію [9].

Формула для розрахунку NPV виглядає так:

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (6.16)$$

де:

$CF_t$  — грошовий потік у період  $t$ ,

$r$  — ставка дисконту,

$I_0$  — початкові інвестиції.

Можливі варіанти значень NPV та їх інтерпретація:

$NPV > 0$  свідчить що, проєкт генерує додаткову вартість для компанії, оскільки дисконтована вартість майбутніх грошових потоків перевищує початкові інвестиції. Рекомендується прийняти такий проєкт.

$NPV = 0$  свідчить що, проєкт не генерує додаткової вартості, але і не створює збитків. Він покриває лише початкові інвестиції. Прийняття рішення щодо такого проєкту залежить від інших факторів, таких як стратегічні цілі компанії або можливість альтернативних інвестицій.

$NPV < 0$  свідчить що, проєкт є збитковим, оскільки дисконтована вартість майбутніх грошових потоків менша за початкові інвестиції. Рекомендується відмовитися від такого проєкту.

### 2) Внутрішня норма доходності (IRR)

Внутрішня норма доходності (Internal Rate of Return, IRR) — це така ставка дисконту, при якій чиста приведена вартість (NPV) проєкту дорівнює нулю. IRR відображає максимальну допустиму ставку, за якої інвестиційний проєкт залишається рентабельним [9].

Формула для визначення IRR:

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - I_0 = 0 \quad (6.17)$$

Можливі варіанти значень IRR та їх інтерпретація:

$IRR > \text{Вартість капіталу } (r)$  проєкт вважається привабливим, оскільки його дохідність перевищує вартість залученого капіталу. Такий проєкт варто прийняти.

$IRR = \text{Вартість капіталу } (r)$  проєкт генерує дохідність, рівну вартості капіталу. Він не приносить додаткового прибутку, але і не є збитковим. Прийняття рішення залежить від стратегічних цілей компанії.

$IRR < \text{Вартість капіталу}$  ® проект не вигідний, оскільки його дохідність менша за вартість капіталу. Такий проект не рекомендується приймати.

$IRR$  та  $NPV$  можуть не узгоджуватись при порівнянні кількох проектів: У випадку, якщо порівнюються проекти з різними масштабами чи грошовими потоками,  $IRR$  може показати іншу дохідність, ніж  $NPV$ , що потребує додаткового аналізу.

### 3) *Період окупності (PP)*

Період окупності (Payback Period, PP) — це час, за який початкові інвестиції будуть повністю відшкодовані за рахунок чистих грошових потоків. Він є одним із найбільш простих і зрозумілих показників, проте має свої обмеження [9].

Формула для розрахунку PP:

$$PP = \frac{I_0}{\text{Середньорічний грошовий потік}}, \quad (6.18)$$

Можливі варіанти значень PP та їх інтерпретація:

Короткий період окупності свідчить про те, що проект швидко поверне вкладені кошти, що знижує інвестиційний ризик. Проект з коротким періодом окупності зазвичай вважається привабливим, особливо в умовах високої невизначеності.

Довгий період окупності свідчить про те, що проект потребує більше часу для повернення інвестицій, що може збільшити ризик. Проекти з довгим періодом окупності зазвичай є менш привабливими, особливо в умовах нестабільності.

Основний недолік цього показника в тому, що він не враховує змінну вартість грошей у часі, що може призвести до недооцінки ризиків і реальної дохідності проекту.

### 4) *Дисконтований період окупності (DPP)*

Дисконтований період окупності (Discounted Payback Period, DPP) — це модифікована версія звичайного періоду окупності, яка враховує змінну вартість грошей у часі. DPP розраховується як час, за який дисконтовані грошові потоки від проекту покривають початкові інвестиції [9].

Формула для розрахунку DPP:

$$DPP = \frac{I_0}{\sum \frac{CF_t}{(1+r)^t}}, \quad (6.19)$$

Можливі варіанти значень DPP та їх інтерпретація:

Короткий дисконтований період окупності. Якщо DPP є меншим за встановлений компанією період, проект вважається прийнятним, оскільки він швидко поверне інвестиції з урахуванням вартості грошей у часі.

Довгий дисконтований період окупності. Якщо DPP перевищує встановлений компанією період, проект може бути відхилений через високий ризик і тривалий період повернення інвестицій з урахуванням дисконтування.

Збалансоване врахування ризиків і дохідності. DPP дає більш точне уявлення про те, коли проєкт почне приносити реальні фінансові вигоди, враховуючи вартість грошей у часі.

### **Моделювання інвестиційних процесів та інвестиційні стратегії у глобальному середовищі**

Моделювання інвестиційних процесів має надзвичайно важливе значення для успішного управління фінансовими ресурсами та забезпечення ефективного розвитку компаній і економік в цілому. Воно дозволяє прогнозувати результати різних інвестиційних рішень, оцінювати потенційні ризики та вигоди, а також розробляти оптимальні стратегії для досягнення поставлених цілей. Завдяки моделюванню можна враховувати безліч факторів, таких як економічні умови, ринкові тенденції, поведінка конкурентів і зміни в законодавстві, що впливають на інвестиційне середовище. Це сприяє більш точному та обґрунтованому прийняттю рішень, що мінімізує ймовірність фінансових втрат і збільшує шанси на успіх інвестиційних проєктів [15]

Моделювання також допомагає ідентифікувати найкращі можливості для інвестування, аналізуючи різні сценарії розвитку подій і визначаючи оптимальні шляхи використання ресурсів. Це особливо важливо в умовах невизначеності та нестабільності, коли швидка та адекватна реакція на зміни ринкових умов стає критично важливою. Окрім цього, моделювання інвестиційних процесів дозволяє компаніям і урядам краще планувати свої фінансові потоки, визначати потреби в капіталі та розподіляти ресурси таким чином, щоб забезпечити стабільний розвиток і зростання.

*Теорія міжнародної торгівлі* - досліджує причини та наслідки міжнародного обміну товарами та послугами. Ключові концепції включають теорію абсолютної переваги (Адама Сміта), теорію відносної переваги (Девіда Рікардо) та теорію факторних відмінностей.

*Модель OLI* - розглядає вибір стратегії міжнародного виходу підприємства. Власність (Ownership), Місцезнаходження (Location) та Внутрішність (Internalization) - основні компоненти цієї моделі.

*Теорія міжнародних інвестицій* - досліджує мотивації, фактори та наслідки міжнародних інвестицій підприємств. Вона включає аналіз теорії міжнародного капіталу та моделі стратегій прямих інвестицій.

*Модель стратегічних альянсів* - розглядає співпрацю між підприємствами на міжнародному рівні через укладання угод про стратегічні альянси та спільні підприємства.

*Модель ERPG Х. Перелмутера* - розглядає адаптацію підприємства до змін у міжнародному середовищі, враховуючи екологічні, регіональні, національні та глобальні аспекти.

*Теорія міжнародного управління* - вивчає організаційні та управлінські аспекти міжнародної діяльності підприємств, включаючи міжкультурні аспекти, стратегії управління та адаптацію до різних ринкових умов.

Ці концепції допомагають аналізувати та розуміти міжнародну діяльність підприємств, визначати стратегії виходу на зарубіжні ринки та вирішувати проблеми, що виникають у міжнародному бізнесі.

### **Основні форми виходу на зарубіжні ринки**

Вибір форми виходу на зарубіжні ринки має надзвичайно важливе значення для успішної міжнародної експансії компанії та досягнення її стратегічних цілей. Правильний вибір форми виходу дозволяє мінімізувати ризики, оптимізувати витрати та забезпечити ефективне використання ресурсів. Від цього рішення залежить здатність компанії швидко адаптуватися до нових ринкових умов, ефективно конкурувати з місцевими гравцями та максимально використовувати свої конкурентні переваги. Крім того, вибір форми виходу впливає на ступінь контролю над діяльністю на зарубіжному ринку, що є важливим для підтримання якості продукції або послуг та збереження репутації бренду. Врахування місцевих культурних, економічних та регуляторних особливостей допомагає уникнути потенційних проблем і забезпечити довгостроковий успіх. Правильний вибір форми виходу на зарубіжні ринки є ключовим чинником у забезпеченні стабільного зростання та розвитку компанії на міжнародному рівні. Кожна з форм виходу на зарубіжні ринки має свої унікальні переваги та недоліки, що впливають на вибір компанії залежно від її цілей, ресурсів та умов ринку, а саме [24]:

1) *Експорт* - продаж товарів чи послуг за межами власної країни. Це може бути прямий експорт, коли товари чи послуги продаються виробником безпосередньо на зарубіжні ринки, або опосередкований експорт, коли використовуються посередники, такі як експортери чи торговельні посередники. Експорт є найпростішою і найменш ризикованою формою виходу на іноземні ринки. Переваги експорту включають мінімальні витрати на вхід, швидкий доступ до нових ринків та можливість використовувати існуючі виробничі потужності. Проте, експорт також має недоліки, такі як високі транспортні витрати, митні бар'єри та обмежений контроль над дистрибуцією продукції в іншій країні.

2) *Дочірні підприємства* - створення нових підприємств за кордоном або придбання вже існуючих компаній. Це дозволяє підприємству отримати прямий контроль над виробництвом, маркетингом та реалізацією на зарубіжних ринках.

3) *Франчайзинг* - надання права на використання торгової марки та бізнес-моделі іншим компаніям за умови виконання певних умов. Це дозволяє підприємству швидко розширювати свій бізнес на міжнародні ринки за рахунок розподілу ризиків та витрат. Перевагами франчайзингу є швидке розширення мережі, низькі витрати на розширення та отримання стабільних доходів від роялті. Проте, франчайзинг також пов'язаний з ризиками втрати контролю над брендом та якістю послуг, а також залежністю від франчайзі.

4) *Ліцензійний бізнес* - надання права на використання технологій, брендів чи інтелектуальної власності іншим компаніям за відповідну плату. Це дозволяє підприємству отримувати доходи від продажу ліцензій без прямого втручання в виробництво чи реалізацію. Основними перевагами ліцензування є низькі витрати на вхід та можливість отримання доходів без значних капіталовкладень. Однак,

цей метод має і свої недоліки: ризик втрати контролю над технологіями, можливість появи конкурентів на основі власної технології та обмеженість прибутку порівняно з іншими формами виходу на ринок.

5) *Стратегічні альянси та спільні підприємства* - укладання угод про співпрацю з іншими компаніями для спільного виробництва чи реалізації товарів та послуг. Це дозволяє підприємству скористатися знаннями та ресурсами партнерів та поділити ризики та витрати. Спільні підприємства передбачають створення нового підприємства спільно з іноземним партнером. Ця форма виходу на ринок має переваги у вигляді розподілу ризиків і витрат, доступу до місцевих знань та ресурсів, а також можливості швидко адаптуватися до місцевого ринку. Однак, спільні підприємства можуть стикатися з труднощами в управлінні, конфліктами інтересів між партнерами та складністю у координації дій.

6) *Закупівля відповідності (клієнтське виробництво)* - виробництво в інших країнах для задоволення попиту на товари та послуги на місцевому ринку. Це може бути здійснене через підприємства-виробники або за допомогою підрядників.

7) Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) включають створення власних виробничих потужностей або придбання місцевих компаній в іншій країні. ПІІ надають компаніям повний контроль над своїми операціями, доступ до місцевих ресурсів та ринків, а також можливість максимально використовувати свої компетенції. Проте, прямі іноземні інвестиції пов'язані з високими витратами на вхід, значними ризиками, пов'язаними з політичною та економічною нестабільністю, а також складністю у веденні бізнесу в іншій культурній та регуляторній середовищі.

### **Чинники впливу на формування інвестиційних стратегій компанії**

Формування інвестиційних стратегій компанії є надзвичайно важливим процесом, який визначає довгостроковий успіх і стабільність бізнесу. Розробка ефективних інвестиційних стратегій вимагає ретельного врахування різноманітних чинників, що впливають на рішення щодо капіталовкладень. Один з основних чинників - це економічне середовище. Стан національної та глобальної економіки, рівень інфляції, процентні ставки, валютні курси та інші макроекономічні показники мають безпосередній вплив на прибутковість і ризики інвестицій. Крім того, політична стабільність країни також відіграє ключову роль, оскільки політичні ризики можуть суттєво знизити привабливість інвестицій.

Іншим важливим чинником є галузеві умови, включаючи темпи зростання ринку, конкуренцію, регуляторні обмеження та технологічні зміни. Аналізуючи ці аспекти, компанії можуть краще розуміти перспективи розвитку своєї галузі та оцінювати потенційні можливості для інвестицій. Конкурентне середовище визначає, наскільки вигідно вкладати кошти в певний сектор, тоді як технологічні інновації можуть відкривати нові горизонти для інвестицій і зростання.

Важливу роль також відіграють внутрішні чинники компанії, такі як її фінансовий стан, рівень ліквідності, управлінські компетенції та стратегічні цілі. Компанії з сильним фінансовим становищем та ефективним управлінням мають більше можливостей для реалізації інвестиційних проєктів, що відповідають їх

довгостроковим цілям. Крім того, стратегічні цілі компанії визначають напрямок і пріоритетність інвестицій, спрямовуючи ресурси на найбільш перспективні та вигідні проєкти.

Таблиця 6.5 - Чинники впливу на формування інвестиційних стратегій компанії [15,22,24]

Екстернальні чинники	Інтернальні чинники
Макроекономічні умови: стан світової та регіональної економіки, включаючи темпи зростання ВВП, рівень інфляції, ставки відсотка, політику центральних банків тощо.	Фінансові можливості: рівень капіталу та фінансових ресурсів, які можуть бути використані для інвестицій.
Політичне середовище: політична стабільність, рівень корупції, законодавча база, рівень регуляторної діяльності та політика відкритого ринку.	Стратегічні цілі та цінності компанії: орієнтація на ринок, стратегічні цілі розвитку, приділення пріоритету ризикам та здатність до інновацій.
Соціокультурні фактори: демографічні тенденції, зміни в споживчих уподобаннях, культурні особливості та соціальні тенденції.	Організаційна культура та керівництво: стиль управління, прийняття рішень, гнучкість та підтримка з боку керівництва.
Технологічні інновації: рівень технологічного розвитку, наукові досягнення та їх вплив на конкурентоспроможність компанії.	Технічні та виробничі здібності: наявність технічних знань, кваліфікованого персоналу та технічної інфраструктури.
Фінансовий ринок: доступність фінансування, рівень процентних ставок, стан фондового та кредитного ринку.	

Соціально-екологічні чинники також стають дедалі більш значущими при формуванні інвестиційних стратегій. Зростаюча увага до сталого розвитку, екологічних стандартів та соціальної відповідальності впливає на інвестиційні рішення, оскільки компанії прагнуть мінімізувати негативний вплив на довкілля та покращити свій соціальний імідж. Відповідність екологічним стандартам і підтримка соціальних ініціатив можуть підвищити привабливість компанії для інвесторів і сприяти довгостроковій стабільності бізнесу.

Формування інвестиційних стратегій вимагає всебічного аналізу та врахування широкого спектру чинників, що впливають на інвестиційне середовище. Розуміння і правильне врахування економічних, політичних, галузевих, внутрішніх і соціально-екологічних чинників дозволяє компаніям ефективно планувати свої інвестиційні рішення, мінімізувати ризики та максимізувати вигоди, забезпечуючи таким чином сталий розвиток і успіх на ринку.

## Стратегії країн у сфері міжнародних інвестицій

Міжнародні інвестиції мають важливе значення для економічного розвитку країн, оскільки вони сприяють зростанню національної економіки та підвищенню добробуту населення. По-перше, вони забезпечують додаткові фінансові ресурси, які можуть бути використані для розвитку інфраструктури, модернізації виробництва та підтримки інновацій. Це сприяє створенню нових робочих місць і підвищенню рівня зайнятості, що позитивно впливає на соціально-економічний розвиток країни. По-друге, міжнародні інвестиції сприяють передачі технологій та ноу-хау, що дозволяє місцевим компаніям підвищувати свою конкурентоспроможність та продуктивність. Залучення іноземного капіталу також сприяє розвитку людського капіталу через навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Крім того, міжнародні інвестиції сприяють інтеграції країни у світову економіку, розширюючи її торговельні зв'язки та доступ до нових ринків. Це допомагає диверсифікувати економіку і знижувати залежність від окремих секторів чи ринків. Водночас, міжнародні інвестиції можуть сприяти стабілізації економіки, оскільки вони часто супроводжуються покращенням регуляторної та правової бази, що підвищує загальну інвестиційну привабливість країни. Окрім економічних переваг, міжнародні інвестиції можуть мати позитивний вплив на соціальні та екологічні стандарти, оскільки іноземні інвестори часто привносять високі стандарти корпоративної соціальної відповідальності та екологічної сталості.

*Стратегії країн базування компаній*, які здійснюють іноземні інвестиції, можуть бути різноманітними і залежать від політичних, економічних та стратегічних мотивів цих країн. Деякі з найпоширеніших стратегій включають:

1) Стимулювання експорту інвестиційними програмами. Країни можуть надавати фінансову підтримку та стимули для компаній, які інвестують за кордоном, зокрема через експортні кредити, гарантії, податкові пільги та інші інвестиційні програми.

2) Розвиток інфраструктури та сприяння інвестиційному клімату. Країни можуть вдосконалювати свою інфраструктуру, спрощувати процедури реєстрації та ліцензування, знижувати адміністративні бар'єри та створювати привабливі умови для іноземних інвесторів.

3) Створення спеціальних економічних зон та індустріальних парків. Країни можуть створювати спеціальні регіони або зони з пільговими умовами для іноземних інвесторів, які сприяють розвитку конкретних галузей або технологій.

4) Розвиток та підтримка міжнародних торгових угод і договорів. Країни можуть вести активну політику щодо укладання міжнародних торгових угод та договорів, що сприяють залученню іноземних інвестицій та розвитку зовнішньої торгівлі.

5) Залучення прямих інвестицій через дипломатичні зусилля. Країни можуть використовувати дипломатичні канали для залучення прямих інвестицій, зокрема через проведення візитів, зустрічей та переговорів на високому рівні з потенційними інвесторами.



Ці стратегії допомагають країнам привернути іноземні інвестиції, що сприяє їхньому економічному розвитку та створенню нових робочих місць.

*Країни, які приймають інвестиції*, також мають свої стратегії для приваблення та сприяння іноземним інвесторам. Найпоширеніші стратегії:

1) Створення сприятливого інвестиційного клімату. Країни стараються забезпечити сприятливий інвестиційний клімат, шляхом спрощення адміністративних процедур, зниження бюрократичних перешкод, поліпшення правової системи та забезпечення правової захищеності прав інвесторів.

2) Стимулювання інвестицій через фінансові заходи. Країни можуть надавати різноманітні фінансові стимули для іноземних інвесторів, такі як податкові пільги, гранти, субсидії, інвестиційні кредити або гарантії.

3) Розвиток інфраструктури. Покращення інфраструктури, включаючи транспортну, енергетичну, комунікаційну та інші види інфраструктури, може стати привабливим фактором для іноземних інвесторів.

4) Створення спеціальних економічних зон та інвестиційних парків. Створення спеціальних економічних зон або інвестиційних парків з пільговими умовами може привернути іноземних інвесторів, які зацікавлені у конкретних галузях або регіонах.

5) Послуги підтримки для іноземних інвесторів. Надання послуг підтримки для іноземних інвесторів, таких як консультації, лобювання, адміністративна підтримка та послуги після вкладення, може зробити країну більш привабливою для інвестицій.

Ці стратегії можуть бути використані окремо або в поєднанні для досягнення максимального ефекту при привабленні іноземних інвестицій.



### Питання для самоперевірки

1. Що таке міжнародне інвестування і чому воно важливе?
2. Які фактори впливають на прийняття рішення щодо міжнародних інвестицій?
3. Які стратегії можна використовувати для міжнародного інвестування?
4. Які основні перешкоди і ризики пов'язані з міжнародними інвестиціями?
5. Які інструменти доступні для міжнародних інвестицій?
6. Які форми міжнародних інвестицій існують?
7. Які стратегії можна використовувати для розподілу міжнародного інвестиційного портфелю?
8. Які методи використовуються для оцінки ризиків міжнародних інвестицій?
9. Які переваги та недоліки міжнародних портфелів?
10. Як впливають міжнародні інвестиції на глобальну економіку?
11. Які фактори слід враховувати при аналізі іноземних ринків для інвестування?
12. Яким чином валютний ризик впливає на міжнародні інвестиції?

13. Як впливає політична нестабільність на міжнародні інвестиції?
14. Які підходи до оцінки потенційної прибутковості міжнародних інвестицій існують?
15. Чому міжнародне рознообразження портфеля є важливим для інвесторів?
16. Які регуляторні аспекти потрібно враховувати при міжнародних інвестиціях?
17. Як впливає глобальна конкуренція на міжнародні інвестиції?
18. Що таке диверсифікація ризику і як вона застосовується до міжнародних інвестицій?
19. Які тенденції в міжнародних інвестиціях спостерігаються в останні роки?
20. Як впливає міжнародне інвестування на розвиток країн-одержувачів?
21. Які можливості надають міжнародні фондові індекси для інвесторів?
22. Як вибрати правильний ринок для міжнародних інвестицій?
23. Які різні види ризиків існують у міжнародних інвестиціях?
24. Які методи аналізу використовуються для вибору конкретних міжнародних інвестицій?
25. Як впливає міжнародне інвестування на глобальний розподіл капіталу?
26. Які можливості надають міжнародні облігації для інвесторів?
27. Як впливає міжнародне інвестування на глобальні фінансові ринки?
28. Яким чином визначається ефективність міжнародних інвестиційних стратегій?
29. Як визначити оптимальну стратегію міжнародних інвестицій для конкретного інвестора?
30. Які основні тренди в міжнародному інвестуванні визначаються сьогодні?



### Список використаних джерел

1. Про інвестиційну діяльність : Закон України № 1561-ХІІ від 18.09.91 зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
2. Адамчик В.В. Міжнародна інвестиційна та інноваційна діяльність: теоретичні та прикладні аспекти: навч. посіб. ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Тернопіль ; Львів : Крок, 2014. –238 с.
3. Єгорова І.Г. Міжнародна інвестиційна діяльність: навч. посіб. Кривий ріг: Видавничий дім, 2010. 291 с.
4. Zadoia A. International Investment Activity: textbook Dnipropetrovsk: Alfred Nobel University, Dnipropetrovsk, 2015. 112 p.
5. Міжнародна інвестиційна діяльність: навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни заг. ред. Л.В. Руденко; Державний вищий навчальний заклад "Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана". К. : КНЕУ, 2008. 168 с.

6. Швед В.В. Міжнародна інвестиційна діяльність: навч. посіб. Вінниця, 2017. 224 с.
7. Валетенко В. В. Критичні аспекти сучасних методичних підходів до оцінки інвестицій в інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва*. 2013. № 8. С. 187-191. – 13
8. Петруняк А. Д. Місцеві запозичення як джерело фінансування регіональних інвестиційних програм. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2009. Ч. 5. Т. 2. С. 259-270. URL: [http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/Soc\\_gum/aprer/2009\\_5\\_2/55.pdf](http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_gum/aprer/2009_5_2/55.pdf). – 147
9. Можировська З.Г. Аналіз ефективності інвестиційних проєктів в умовах ризику. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.14. С. 318 – 321.
10. Bodie Z., Kane A., Marcus A.J. Investments. McGraw-Hill, 2014. – 1080 p.
11. Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. Wiley, 2012. — 992 p. Brigham E.F., Houston J.F. Fundamentals of Financial Management. Cengage Learning, 2019. — 866 p.
12. Лук'яненко Д. Г. Міжнародна інвестиційна діяльність : підручн. / Д. Г. Лук'яненко, Б. В. Губський, О. М. Мозговий. – 414 К. : КНЕУ, 2003. – 387 с.
13. Матюшенко І. Ю. Іноземні інвестиції : навч. посібн. / І. Ю. Матюшенко, В. П. Божко. – К. : Професіонал, 2005. – 336 с.
14. Інвестування : підручник / Л.О. Омелянович, О.В. Веретенникова, О.Ю. Руденок, Д.В. Фірсов ; за ред. Л.О. Омелянович. — К. : Знання, 2012. — 278 с.
15. Інвестиційний менеджмент : підручн. / Гриньова В. М., Коюда В. О., Лепейко Т. І. та ін.– Х.: ІНЖЕК, 2011.– 511 с.
16. Великий Ю. М. Інвестиційний менеджмент : навч.-практ. посіб. [Текст] / Ю. М. Великий, В. О. Коюда. Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 256 с.
17. Грідасов В. М. Інвестування: навч. посібн. [Текст] / В. М. Грідасов, С. В. Кривченко, О. Є. Ісаєва. К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 164 с.
18. Дідківський М. І. Міжнародний трансфер технологій : навч. посібн. [Текст] / М. І. Дідківський. К. : Знання, 2011. – 365 с.
19. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми: Університетська книга, 2010. – 334 с.
20. Інвестиційний менеджмент: підручник [Текст] / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко та ін. Х. : ІНЖЕК, 2011. – 544 с.
21. Інвестиційний менеджмент : навч. посібн. [Текст] / під заг. ред. В. М. Гриньової. – 2-ге вид., доопрац. і доп. Х. : ІНЖЕК, 2005. – 664 с.
22. Матюшенко І. Ю. Інвестування (в контексті міжнародної інтеграції України) : навч. посібн. [Текст] / І. Ю. Матюшенко. – Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2013. – 396 с.
23. Матюшенко І. Ю. Іноземні інвестиції в підприємницькій діяльності України : монографія [Текст] / І. Ю. Матюшенко, В. М. Дмитрієв, О. В. Азаренкова. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013. – 184 с.

24. Матюшенко І. Ю. Основи фінансового менеджменту : навч. посібн. [Текст] / І. Ю. Матюшенко ; М-во освіти і науки України. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 220 с.

25. Матюшенко І. Ю. Створення сприятливого інвестиційного клімату як передумова технологічного розвитку України [Текст] / І. Ю. Матюшенко. – Проблеми економіки. – 2013. – № 1. – С. 99–108.

## РОЗДІЛ 7 РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ



### ОСНОВНІ ПИТАННЯ:



- 7.1 Теорія ризиків: історія та сучасність
- 7.2 Ризик та ризик-менеджмент в діяльності компанії
- 7.3 Методи ідентифікації ризику та показники його оцінки
- 7.4 Прийняття рішень в умовах повної невизначеності і ризику
- 7.5 Підходи до управління ризиками

### **7.1 Теорія ризиків: історія та сучасність**

Поширення та поглиблення знань в різних сферах розвитку суспільства із часом покращували якість життя людей та їх можливості, змінювали підходи у веденні бізнесу. У той же час підвищувалися ризики в економічній, соціальній, екологічній сферах, спостерігалось, і в сучасних умовах розвитку суспільства спостерігається їх зростання в інституціональній сфері, у сфері політики, культури, що у свою чергу ставить проблему формування системи ризик менеджменту на різних ієрархічних рівнях управління.

Незважаючи на розробку превентивних заходів в кожній сфері діяльності, зберігається певний рівень надзвичайних ситуацій, який обумовлений так званим залишковим ризиком, який має місце незалежно від сфери, напрямку діяльності, рівня розвитку інституцій та ін., що поглиблює актуальність оцінки ризику в діяльності підприємств, організацій та пошуку інструментів щодо запобігання, зменшення їх негативного впливу на результати діяльності.

#### **Історичні аспекти становлення і розвитку теорії ризиків**

Свій розвиток становлення теорії ризиків розпочинає із Стародавньої Греції та прийняттям людиною світогляду, відповідно до якого її майбутнє є в повній мірі зумовленим волею та бажанням Богів. Із формуванням світових релігій (буддизм, християнство, іслам) акцент переміщується на поведінку, дії людини протягом її життя і їх вплив на «різне» майбутнє після смерті. В цей період з'явилася відповідальність людини за наслідки її дій.

В наступний період розвитку людської цивілізації розпочинається процес постановки та вивчення проблем, пов'язаних із ризиком в різних сферах життя людини. Цікавим є період перших спроб математичного аналізу азартних ігор, який пов'язується із виникненням теорії імовірностей. Ранні наукові праці із цієї проблематики (XVII ст.) належать Блезу Паскалю (1623-1662 рр.) та П'єру Фермі (1607-1665 рр.). Цей період супроводжується відкриттям перших ймовірнісних закономірностей при «киданні кісток».

Розробка наукової основи теорії імовірності пов'язується із ім'ям Якоба Бернуллі (1654-1705 рр.). Відкриття закону великих чисел дозволило науковцю встановити зв'язок між випадковою подією і частотою її появи. Відповідно

закону великих чисел в теорії ймовірностей із збільшенням обсягу вибірки середнє значення кінцевої вибірки із фіксованого розподілу є близьким до математичного очікування цього розподілу.

Результатом праць П'єр-Сімона Лапласа (1749-1827 рр.), з ім'ям якого пов'язують розширення математичного фундаменту теорії ймовірностей, що знайшло своє відображення в його роботі «Аналітична теорія ймовірностей», і Сімеон-Дені Пуассона (1781-1840 рр.), стало формулювання перших граничних теорем, відповідно до яких, розраховані середні значення великої кількості спостережень, кожне з яких було отримано випадковим чином і не залежать від інших спостережень, будуть мати нормальний розподіл.

Пізніше було винайдено теорему Баєса – одну із теорем елементарної теорії вірогідностей, яку було названо на честь Томаса Баєса (1701-1761 рр.), розроблено теорію ланцюгів Маркова. Як результат – теорія ймовірностей придбала сучасний математичний вигляд і сьогодні сприймається як один із розділів математики.

Розглядаючи ризик, як важливу функціональну характеристику підприємництва, Річард Кантільон (1680-ті – 1734 рр.) звернув увагу на те, що підприємець, знаходячись у середовищі неоднозначності та невизначеності, відповідно до його природи (до природи підприємця), виступає ключовим агентом управління ризиками для досягнення своїх цілей із використанням доступних для нього інструментів.

Ключовими концептуальними рамками в економічній науці для розуміння та аналізу ризиків стало формування *класичної та неокласичної теорії ризиків*. Основні положення *класичної теорії ризиків* представлені в роботах Джона Стюарта Мілля (1806 – 1873 рр.) [9]. Дж.С. Мілля розглядав ризик як певну невизначеність щодо можливих результатів дії; науковець підкреслював суб'єктивність сприйняття ризику; акцентував увагу на тому, що, приймаючи рішення в процесі підприємницької діяльності, підприємець обирає рішення із урахуванням його ймовірних наслідків. Тобто, Дж. С. Мілля пов'язує поняття ризику і підприємницького прибутку; плату за ризик розглядає як компенсацію можливої шкоди, пов'язаної із небезпекою втрат капіталу в результаті підприємницької діяльності.

В *неокласичній теорії* розуміння ризику пов'язується із вірогідністю відхилення від запланованого результату. Положення неокласичної теорії знайшли відображення в роботах Альфреда Маршалла (1842-1924 рр.), зокрема в його науковій роботі «Принципи політичної економії» і Артура Пігу (1877-1959 рр.), зокрема в його науковій роботі «Концепція економіки добробуту». Аналіз їх праць дозволив визначити складові підприємницького ризику відповідно до положень неокласичної теорії. До їх числа увійшли:

- Визнання існування невизначеності, як величини випадкової та змінної для підприємства, яке функціонує в умовах ринкової економіки;
- Орієнтація підприємства в процесі його діяльності на оцінку величини очікуваного прибутку і величину його можливих коливань;
- Прийняття положення, що поведінка підприємця, що діє в умовах ринкової економіки, зумовлена існуванням концепції граничної корисності. Наприклад, при існуванні двох варіантів вкладання коштів в проекти із однаковою

величиною очікуваного прибутку, підприємець приймає варіант, відповідно до якого розрахована величина коливань очікуваного прибутку буде меншою. Тобто менший, але гарантований прибуток є кращим, ніж більший очікуваний прибуток із більшим ризиком щодо його отримання.

Наступний період розвитку теорії ризику є пов'язаним із роботами Джона Мейнарда Кейнса (1883-1946 рр.), автором відомої праці «Загальна теорія зайнятості, процента та грошей». Дж.М.Кейнс вводить поняття «витрати ризику», які є потрібними для покриття можливого відхилення фактичної виручки від очікуваної. Вони, за думкою науковця, викликані непередбачуваними змінами цін, значним зносом обладнання або руйнуваннями в результаті катастроф.

Більш детальне вивчення ризику із точки зору його кількісної оцінки розпочалося в першій половині ХХ ст. В 1921 р. Френк Найт (1885-1972 рр.) в роботі «Ризик, невизначеність і прибуток» вперше розглянув проблему раціональної поведінки людей в конкретних умовах ризику. Саме Ф. Найту належить думка про ризик як кількісну міру невизначеності.

В сучасних працях науковців акцентується увага на тому, що постіндустріальне суспільство постійно формує ризики в усіх галузях життєдіяльності. А така особливість розвитку світу як глобалізація, вимагає додаткової уваги щодо вивчення ризиків в глобальних масштабах із врахуванням особливостей розвитку економік країн світу, що, безумовно суттєво ускладнює цей процес.

Якщо на початку розвитку глобалізаційні процеси були пов'язані з інтернаціоналізацією, то в сучасному суспільстві найсуттєвішою тенденцією глобалізації є транснаціоналізація. Як відзначає Ентоні Гіденс (1938-1959 рр.), спостерігаються процес універсалізації ризику в глобальному масштабі, з'являються нові грані розгляду проблеми ризику: ризик вкладання капіталу (інвестицій) в розвиток нових, зокрема інноваційних сфер, які пов'язані із ІТ технологіями, біоінженерією та ін.; пов'язаного із природнокліматичними небезпеками; волатильністю розвитку світового ринку та світових цін на продукти (товари, послуги); ризики, пов'язані із міжкраїною міграцією населення; руйнацією соціального простору кожної із країн світу; організацією міжнародних утворень, зокрема інвестиційних ринків, бірж, страхування і т.п. [14, 20]

Результатом цих процесів стало суттєве ускладнення процесу ідентифікації ризику, його аналізу, оцінки та розробки сукупності заходів по упередженню його виникнення або зменшення негативних наслідків.

## **7.2 Ризик та ризик-менеджмент в діяльності компанії**

### **Визначення сутності поняття «ризик»**

Питання про ризики все активніше обговорюються, досліджуються стосовно до природи, техносфери, суспільства, економіки, політики. Все це обумовлюється зростанням різноманіття ризику в різних сферах і поглибленням пов'язаних із ним проблем. Так, внаслідок підвищення антропогенного навантаження на природне середовище виникає проблема щодо можливості передбачуваності природних явищ, оскільки спостерігається порушення періодичності їх виникнення, що

призводить до збільшення чинників невизначеності результатів діяльності. У той же час, підвищення якості життя в розвинутих країнах світу супроводжується збільшенням чутливості їх населення до негативних впливів із боку небезпечних явищ техногенного, соціального характеру, які раніше не приймалися до уваги, або не відносилися до числа небезпечних. Відбувається процес появи нових видів ризику та засобів захисту від них. Основні підходи до визначення категорії ризику представлені в табл. 7.1.

Таблиця 7.1 – Основні підходи до визначення сутності категорії «ризик»

Джерело	Зміст
Керування ризиком. Словник термінів (ISO Guide 73:2009, IDT) ДСТУ ISO Guide 73:2013 [19]	Ризик – це невизначеність щодо досягнення цілей. Результат може бути як негативний, так і позитивний відхил від очікуваного.
Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками у фінансовій сфері [21]	Ризик – вірогідність настання події, що впливатиме на можливість виконувати свої завдання та функції суб'єктом господарювання відповідно до поставленої мети та стратегічних цілей діяльності підприємства.
ISO 31000:2018 Risk management – Principles and guidelines (IDT) [11]	Ризик – це вплив невизначеності на цілі, їх відхилення від того, що очікується (позитивне, і/або негативне).
Luhmann N., Risiko B. [8]	Визначення ризиків пов'язано із рішеннями, які особа приймає сьогодні в умовах існуючої невизначеності.
The Oxford English Dictionary [13]	Ризик – імовірність небезпеки, поганих наслідків, що можуть визначати втрати тощо.
Шегда А.В., Голованенко М.В. [26]	Ризик – часткова або повна недосяжність поставлених компанією цілей внаслідок прийняття неправильних рішень.

Представлені поняття свідчать про багатоаспектність категорії «ризик». Її характеристиками є такі:

- ризик має місце в умовах як часткової, так і повної невизначеності;
- ризик існує в різноманітних сферах розвитку суспільства, діяльності підприємства (організації, установи), людини (суспільному і особистому житті);
- виникнення ризику є пов'язаним із зовнішніми і внутрішніми чинниками щодо розвитку певних систем, процесів;
- ступінь ризику впливає на досягнення тактичних та стратегічних цілей суб'єктів (держава, регіон, підприємство (організація, установа), людина);
- ризик є не тільки потенційною загрозою, а і чинником виникнення нових можливостей в процесі діяльності та розвитку.

Завданням розгляду ризиків є не ухилення від них, а оптимізація їх сукупності по відношенню до тих завдань, які ставляться і реалізуються суспільством, державою, підприємством (організацією, установою) людиною в процесі їх функціонування та розвитку.

Таким чином – ризик представляє собою потенційну можливість виникнення певної непередбачуваної ситуації, яка може як негативно, так і позитивно вплинути на очікувані результати щодо досягнення поставлених цілей, завдань.



## Об'єкти дослідження ризику

Об'єкт дослідження ризику розглядається із декількох точок зору: із точки зору визначення джерела небезпеки (невизначеності) в суспільстві, в економіці, в політичній сфері, в природі та ін.; із точки зору об'єкта ризику прикладом чого є людина, підприємство, організація, установа, держава; із точки зору визначення суб'єкта, який вирішує проблему забезпечення безпеки (держава, організація, людина); із точки зору формування взаємозв'язку між джерелами небезпеки та об'єктами безпеки (наприклад, нестабільність ділового середовища, що може бути викликане змінами в нормативно-правовій базі і призводити до ризикових рішень в діяльності організації); із точки зору формування систем особистої, колективної та глобальної безпеки, які є результатом сформованої загальної системи захисту об'єктів ризику (рис. 7.1).

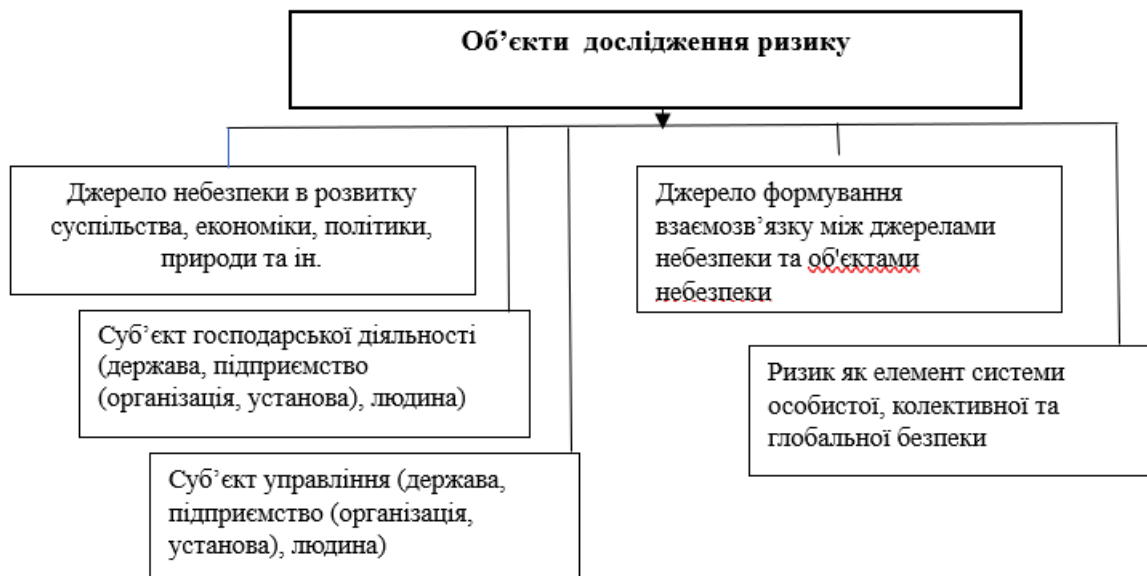


Рисунок 7.1 – Об'єкти дослідження ризику

Розуміння кожної із складових об'єкту дослідження ризику створює основу для їх ідентифікації, аналізу, оцінки та прийняття рішень стосовно різних сфер діяльності організації (підприємства).

## Ризик-менеджмент

Ефективність управління ризиками на різних ієрархічних рівнях (держава, підприємства (організація, установа) забезпечується ризик-менеджментом і залежить від інтеграції його діяльності у процес управління компанією. Процес інтеграції в управління компанією включає таку складову, як прийняття рішень і потребує підтримки з боку керівництва всіх управлінських рівнів компанії [4].

Відповідно до процесу інтеграції ризик менеджменту в управління компанією ставляться і вирішуються проблеми формування політики компанії щодо підходів до управління ризиками в ній; забезпечення необхідними ресурсами (людськими, матеріальними, технічними, інформаційними та ін.) для

управління ризиками; врахування в структурі управління компанією діяльності підрозділу з управління ризиками із наданням йому необхідних повноважень, формуванням відповідальності за рішення, які приймаються в даній сфері та формування системи його підзвітності за результати роботи.

*Ризик-менеджмент* представляє собою процес управління ризиком, під яким розуміють ідентифікацію ризиків, їх оцінку, обґрунтування, прийняття та реалізацію управлінських рішень з метою мінімізації негативного впливу або оптимізації позитивного впливу ризику на результати діяльності суб'єкта господарювання в умовах певної невизначеності.

Вагомим фундаментом формування і розвитку системи ризик-менеджменту в компанії є розробка нею ризик-стратегії. Її ключовими моментами є прийняття певних видів ризиків відповідно до напрямків діяльності компанії із розробкою відповідних заходів реагування на їх виникнення із кількісним визначенням коштів на їх вирішення.

Етапи процесу запровадження діяльності з управління ризиками в організації наведені на рис. 7.2.

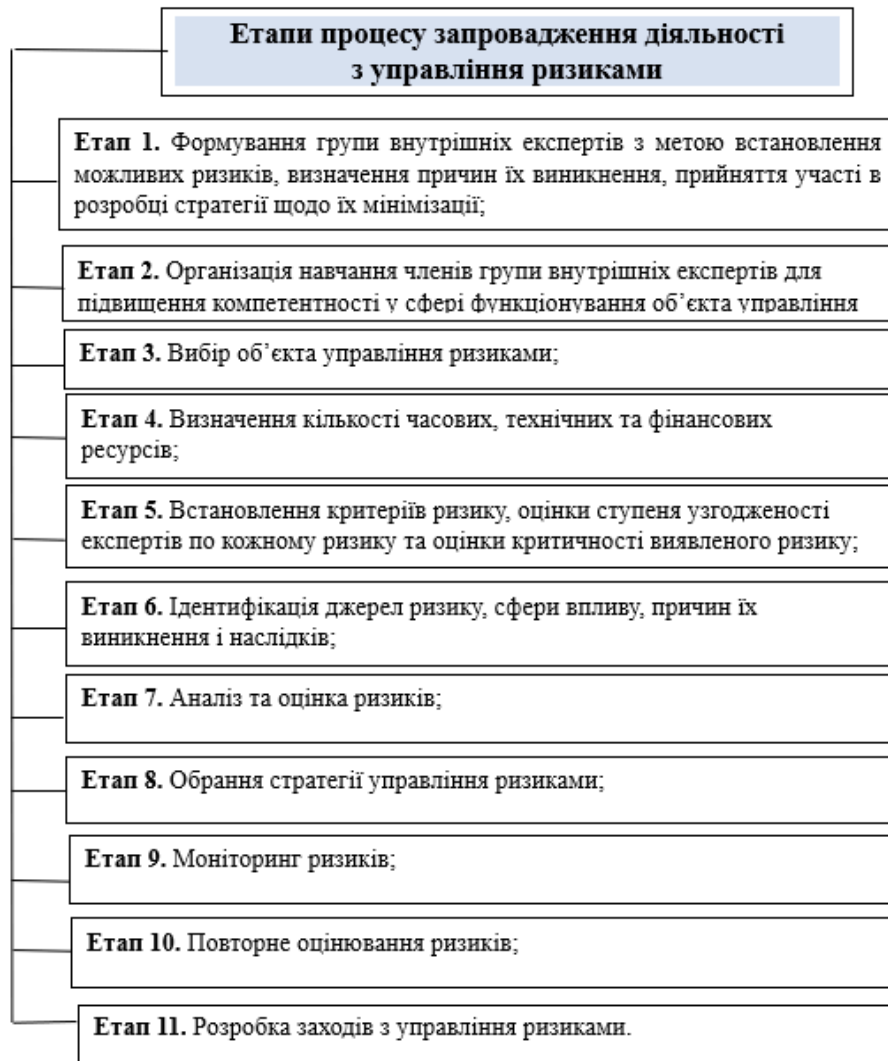


Рисунок 7.2 – Етапи процесу запровадження діяльності з управління ризиками

## **Система управління підприємницьким ризиком**

*Елементи системи управління підприємницьким ризиком:*

Об'єкт управління – компанія та її фінансовий стан;

Суб'єкт управління – на рівні держави – державні органи, які створюють сприятливі умови для підприємництва в масштабах держави; на рівні компанії – група спеціалістів (підприємець, фінансовий менеджер, менеджер з ризику, спеціалісти по страхуванню та ін.), які здійснюють цілеспрямований вплив на об'єкт управління.

Головною метою побудови системи управління ризиками підприємства (організації, установи) є забезпечення їх успішного функціонування і розвитку в умовах виникнення різних видів ризиків і невизначеності. Вважається, що упровадження системи управління ризиками є доцільним за умов, коли зиск, що отримує господарська структура на витратах завдяки використанню системи управління ризиками перевищує витрати на утримання ризик-менеджменту і реалізацію заходів по управлінню ризиками.

*Задачі ризик-менеджера:*

- виявлення (ідентифікація) підвищених небезпек;
- оцінка ризику на основі статистики попередніх років із урахуванням факторів впливу і результатів математичного моделювання;
- аналіз прийнятності наявного рівня ризику для компанії;
- розробка (вибір) заходів по зниженню ризиків.
- пошук балансу між різними методами захисту від ризиків;
- прийняття заходів щодо відшкодування завданих збитків, якщо небезпечна подія відбулася.

*Етапи оцінки ризику:*

Етап 1: Ідентифікація ризику – спрямований на виявлення всіх ризиків (внутрішні, зовнішні), які можуть завдати шкоди організації та негативно вплинути на досягнення її цілей.

Етап 2: Аналіз ризику – аналіз ризиків, визначення їх вірогідності, оцінка наслідків. Результатом реалізації даного етапу оцінки ризику є краще розуміння ризиків, з якими стикається компанія, усвідомлення їх потенційного впливу на досягнення цілей компанії.

Етап 3: Визначення рейтингу ризику – ранжування виявлених ризиків за величиною їх потенційного впливу від значних до невеликих.

Етап 4: Розробка заходів реагування на ризики – розробка плану, який би дозволив мінімізувати їх вірогідність та вплив.

Етап 5: Огляд оцінки ризику – реалізується періодично відповідно до змін в середовищі, в якому працює компанія.

Робота з ризик-менеджменту узгоджується із відповідним стандартами.

## **Стандарти з ризик-менеджменту**

*Менеджмент ризиків. Принципи та настанови [Risk Management Guidelines]. ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT).* Даний стандарт є загальним стандартом з ризик-менеджменту щодо формування системи виявлення ризиків та ефективного управління ними.

Ключові положення стандарту «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови [Risk Management Guidelines]. ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT)» представлені на рис. 7.3.

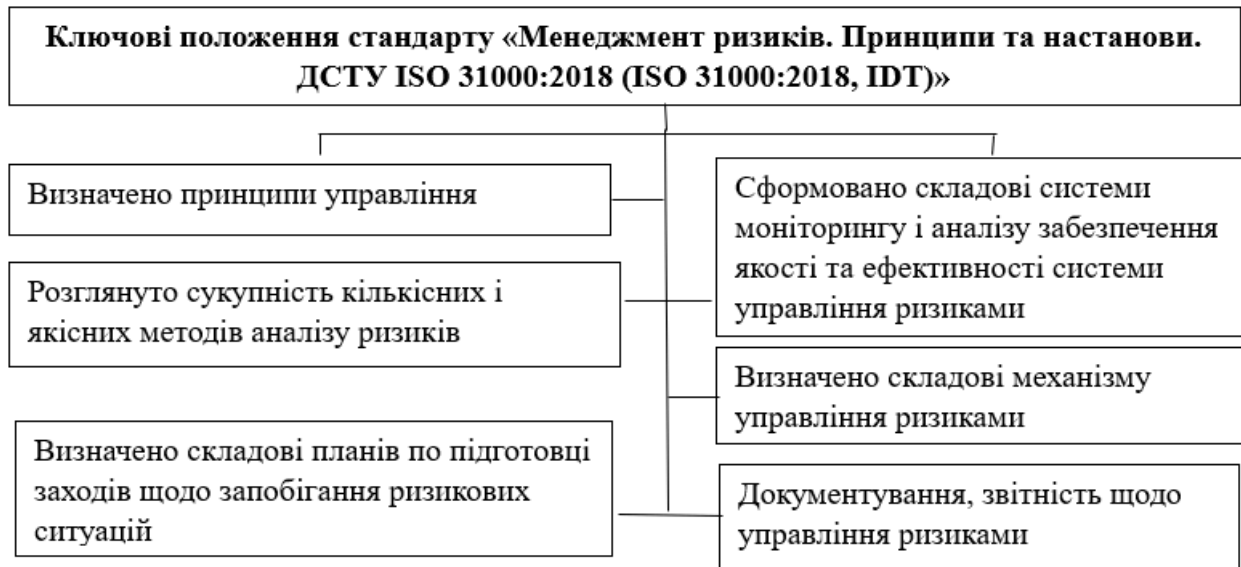


Рисунок 7.3 – Ключові положення стандарту «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови [Risk Management Guidelines]. ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT)»

Джерело: складено за [11].

В стандарті «Ризик-менеджмент – Словник – Керівництво по використанню в стандартах [Risk-Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards]. ISO 31000:2009» наведено сукупність термінів та понять, що використовуються організаціями у сфері управління ризиками стосовно загального оцінювання ризику; його ідентифікування (опис ризику, визначення його джерела, потенційна шкода ризику, власник виникнення ризику); аналізу (правдоподібність, наслідок ризику, імовірність, частота виникнення, побудова матриці ризиків, визначення рівня ризиків); оцінювання (визначення ставлення до ризику, готовності щодо прийняття його, або неприйняття); оброблення (визначено засоби керування ризиком, зокрема уникнення, розподілення ризику, фінансування прийнятих ризиків, їх утримування, визначення залишкового ризику); моніторингу та вимірювання ризику (звітування, реєстр ризиків, аудит керування ризиком).

Формування внутрішнього контролю ризиками в організації та інтеграція його в загальну систему управління регулюється COSO ERM – Integrated Framework [3]. Особливістю формування системи внутрішнього контролю відповідно до даного стандарту є, по-перше, розгляд його не як одноразову діяльність, а як процес; по-друге, використання моделі COSO формує підтримку організації в досягненні її цілей; по-третє, є стандартом для контролю за фінансовою звітністю компанії. Складові сформованої відповідно до моделі COSO системи внутрішнього контролю представлені на рис. 7.4.



Рисунок 7.4 – Компоненти та принципи моделі COSO [25]

В процесі діяльності компанії можливим є застосування моделі COSO у цілому і у комбінації її із іншими моделями. Використання моделі дозволяє забезпечити ідентифікацію ризиків шляхом їх моніторингу, контролю та управління ними.

Групою організацій з ризик-менеджменту, зокрема Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів розроблено стандарт з управління ризиками FERMA [1]. Відповідно до даного стандарту Ризик-менеджмент розглядається як центральна складова стратегічного управління підприємством, завданням якої є узгодження визначень ризику, ризик-менеджменту; розгляд та систематизація внутрішніх та зовнішніх факторів ризику, процесів ризик-менеджменту; розробка процедур оцінки ризиків, методів та технологій аналізу ризиків; розмежування обов'язків ризик-менеджера.

Наведені стандарти мають низку відмінностей [24]. У своїй сукупності формують основу для створення і функціонування системи управління ризиками взагалі і до кожного із них.

### 7.3 Методи ідентифікації ризику та показники його оцінки

#### Класифікація ризиків

*Класифікація ризиків* може бути здійснена за різними ознаками:

*а) за рівнем виникнення:*

- глобальні ризики;
- державні ризики;
- регіональні ризики;
- галузеві ризики;
- ризики мікрорівня [27].

*б) за часом впливу ризику:*

- довгострокові ризики, пов'язані із стратегічним впливом;
- короткострокові (кон'юнктурні) ризики;

*в) за сферою діяльності виробника:*

- виробничий;
- банківський;
- інвестиційний;
- фінансовий;
- страховий;
- ризик податкової політики та ін. [27].

*г) за об'єктом впливу негативних факторів:*

- індивідуальний (захворювання, травми людини, інвалідність);
- соціальний (соціальні втрати);
- технічний (пошкодження, руйнування, припинення функціонування);
- господарський/економічний (втрата майна, капіталу, продукції);
- екологічний (забруднення води, повітря, ґрунту та ін.);

*е) за систематичністю прояву:*

- систематичні;
- несистематичні.

*ж) за сферою виникнення:*

- зовнішні ризики - безпосередньо пов'язані з діяльністю виробників, їх клієнтів і виконанням контрактів;
- внутрішні ризики – виникають у результаті конкретних дій цих же виробників.

*і) за відповідністю допустимим межам:*

- допустимі ризики (як правило, визначаються середнім рівнем певних втрат);
- критичні ризики (припускають рівень, вищий за середній);
- катастрофічні ризики (ризики, що перевищують верхню (максимальну) межу ризику, яка сформована в даній економічній системі.

*к) за можливістю страхування:*

- страховані ризики – передаються відповідним страховим організаціям, що пропонують необхідний в даному випадку страховий продукт;

- не страховані ризики – по ним є відсутньою відповідна страхова пропозиція на страховому ринку.

У сфері міжнародної діяльності виділяють також *країнові ризики*, які пов'язані з інтернаціональною діяльністю підприємств і банківських установ, існуванням глобального ринку і які залежні від політико-економічної стабільності країн (ризик конвертації валюти, ризик трансферту, ризик мораторію на платежі).

### Ідентифікація та аналіз ризику

Поширеним в практиці діяльності ризик-менеджера компанії методом ідентифікації та аналізу ризиків є складання ризик-менеджером Реєстру ризиків.

*Реєстр ризиків* є важливим документом, в якому перераховані всі можливі ризики щодо конкретного підприємства, організації, установи, які можуть виникнути на певному етапі їх діяльності, а також важлива інформація про них (джерела виникнення ризиків, їх вірогідність, наслідки, заходи щодо наступних дій з метою зменшення, запобігання та ін.).

За умов, коли існує необхідність підтримки постійного процесу керування ризиком (наприклад, оцінювання ризику роботи обладнання), документування проводять так, щоб дієвість загального оцінювання можна було б підтримувати протягом усього життєвого циклу устаткування, діяльності підприємства.

В процесі ідентифікації ризиків ризик-менеджером формується Протокол їх ідентифікації (табл. 7.2).

*Ідентифікація ризиків* – визначення різних видів ризиків, за їх типами (зовнішні, внутрішні, стратегічні), видами (нормативно-правові, операційно-технологічні, програмно-технічні, фінансово-господарські, репутаційні тощо).

Таблиця 7.2 - Протокол ідентифікації ризиків

№	Ризик	Джерело ризику	Вірогідність виникнення (за шкалою)	Наслідки настання ризику (за шкалою)	Потреба в подальшому розгляді ризику
1					
2					
...	...	...	...	...	...
<i>n</i>					

Протокол ідентифікації ризиків є основою для побудови *матриці оцінювання ризиків*.

Під *Матрицею оцінювання ризиків* розуміють наочне відображення результатів аналізу ризиків відповідно до розробленої в організації шкали їхньої значущості. Метою складання *Матриці оцінювання ризиків* є допомога ризик-менеджеру в оцінці ризиків, у створенні умов для розробки в рамках діяльності організації стратегії управління ризиками із визначенням підходів та необхідних ресурсів подолання існуючих і можливих загроз [10, 12].

Особливістю складання матриці аналізу ризиків є те, що ступінь імовірності ризиків в діяльності організації визначається із використанням якісних критеріїв ризику (наприклад, сильний вплив, середній, слабкий вплив) (рис. 7.5).

Опис			Ступінь впливу (ступінь тяжкості наслідків виникнення ризику)					
			Дуже слабкий вплив	Слабкий вплив	Середній вплив	Значна ступінь впливу	Сильний вплив	Дуже сильний вплив
			1	2	3	4	5	6
Ймовірність виникнення ризику	Дуже малоймовірно	1	1	2	3	4	5	6
	Малоймовірно	2	2	4	6	8	10	12
	Швидше за все	3	3	6	9	12	15	18
	Вельми ймовірно	4	4	8	12	16	20	24
	Абсолютно точно	5	5	10	15	20	25	30

Позначки: зелений колір – низький рівень ризику (від 1 до 6 балів);  
жовтий – середній рівень ризику (від 7 до 12 балів);  
коричневий – високий рівень ризику (від 13 до 18);  
червоний – недопустимий рівень ризику (від 19 до 30).

Рисунок 7.5 – Матриця оцінювання ризиків

Серед існуючих в практиці ризик-менеджерів методів аналізу розглядають якісні і кількісні методи [5]. Обрання методу аналізу залежить від сукупності чинників, зокрема від конкретної ситуації та об'єкту, від наявності релевантної інформації щодо такого об'єкта та ін.

Використання в процесі аналізу якісного оцінювання дозволяє із термінами значущості ризику: «високий», «середній» та «низький» оцінити ступінь ризику та наслідки розвитку певного об'єкта, процесу відповідно до якісних критеріїв.

Оснoву для проведення якісного оцінювання становить *експертний метод*, який заснований на використанні досвіду експертів та їх знаннях у сфері, яка розглядається. Вважається, що даний метод доцільно використовувати в тому випадку, коли недостатньою є інформація по об'єкту дослідження, існує складність у побудові математичних моделей, оскільки в такому випадку завдання оцінки ризику є складно формалізованим.

За своєю суттю експертний метод представляє собою організацію відповідей експертів на питання щодо стану та поведінки об'єкта дослідження в майбутньому за певною сукупністю вивчаємих ознак (показників). Експертами оцінюються вірогідності подій стосовно розгляду певного об'єкта, що розглядається на певному відрізку часу. Особлива увага при цьому приділяється формуванню оціночної шкали, яка використовується експертами. Кожний із рівнів такої шкали повинен супроводжуватися короткою текстовою якісною характеристикою.



Кількісні методи аналізу дозволяють оцінити наслідки та ступінь імовірності настання певної події із визначенням рівня ризику із використанням математичного апарату. Так, здійснити оцінку вірогідності настання негативних подій протягом часу  $\Delta t$  за попередній період можна через їх частоту (*інтенсивність*) при розгляді негативних подій як потоку випадкових явищ. За умов, що реалізація небезпек щодо певного об'єкта знаходиться в інтервалі спостереження  $[-T, t_0]$  і вони залишаються незмінними (виконується допущення простого пуассоновського потоку випадкових величин), частоту негативних явищ для об'єкта, що розглядається, оцінюють за формулою:  $\lambda = n/T$ , де  $n$  – число негативних явищ протягом часу спостереження  $T$ , а вірогідність хоча б одного негативного явища за інтервал  $\Delta t$  у відповідності із теоремою Пуассона.

До кількісного оцінювання ймовірності ризику можливим є застосування підходів, представлених на рис. 7.6.



Рисунок 7.6 – Підходи до оцінювання ймовірностей ризику

### Показники оцінки ризику

Показники оцінки ризику:

- середнє очікуване значення -  $\bar{x}$
- дисперсія -  $\sigma^2$ ;
- стандартне відхилення -  $\sigma$ ;
- коефіцієнт варіації -  $V$  [22, 23, 28].

Середнє очікуване значення це середньозважена величина усіх можливих результатів із певною частотою, або певним рівнем вірогідності відповідного значення. Розрахунок середнього очікуваного значення здійснюється за формулою 7.1.

$$\bar{x} = \sum_{i=1}^n X_i P_i \quad (7.1)$$

де

$X_i$  – значення  $i$ -го результату;

$P_i$  – вірогідність  $i$ -го результату.

Тобто, середнє очікуване значення вимірює результат, який очікується в середньому із врахуванням існуючих значень і вірогідності кожного із них.

Розрахунок дисперсії і стандартного відхилення, іноді їх називають абсолютними оцінками ризику.

*Дисперсія* – середньозважена із квадратів відхилень фактичних результатів від середньо очікуваних. Методика розрахунку дисперсії здійснюється за формулою 7.2.

$$\sigma^2 = \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \times P_i}, \quad (7.2)$$

де

$\bar{x}$  – середнє очікуване значення;

$n$  – число випадків спостереження;

$P_i$  – вірогідність наступу  $i$ -ного спостереження.

*Стандартне відхилення* – ступінь ризику визначається за формулою 7.3.

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \times P_i}, \quad (7.3)$$

Вимірюється стандартне відхилення в таких же одиницях, що і варіююча ознака.

Чим меншою є дисперсія або стандартне відхилення, тим меншим є ступінь ризикованості.

*Коефіцієнт варіації* розраховується як відношення стандартного відхилення до середнього значення, вираженому в процентах. Вказує на ступінь відхилення очікуваних значень і є відносною оцінкою ризику. Розраховується коефіцієнт варіації за формулою 7.4.

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100. \quad (7.4)$$

Чим більший коефіцієнт, тим більше коливання значень показників і більш ризикований аналізований проєкт. Шкала коефіцієнта варіації:

- до 10 % – слабка коливаємість, ризик невисокий;
- 10–30 % – середня коливаємість, ризик середній;
- вище 30 % – висока коливаємість, ризик високий.

При аналізі наведених показників оцінки ризику потрібно взяти до уваги розподіл симетрії. Якщо розподіл є симетричним, то дисперсія і середнє квадратичне відхилення достатньо точно будуть оцінювати ризик отримання результату нижче очікуваного значення, який становить половину загального ризику.

Якщо розподіл асиметричний, то ці показники невірно будуть відображати існуючий ризик. При цьому, якщо розподіл має правосторонню асиметрію, то дисперсія та середнє квадратичне відхилення підвищують вірогідність отримання результату нижче очікуваного значення, при лівосторонній асиметрії спостерігається протилежна ситуація.

#### 7.4 Прийняття рішень в умовах повної невизначеності і ризику

При прийнятті рішень в умовах повної невизначеності (ризик) за умов існування скінчених множин  $X$  та  $Y$  виділяють види залежностей між існуючими альтернативами та результатом. Ці залежності можуть бути наступними:

1. перший вид зв'язку – існування функціональної залежності результатів і альтернатив. В даному випадку кожній альтернативі буде відповідати лише один результат. Такий зв'язок є можливим в умовах існування повної визначеності.

2. другий вид взаємозв'язку передбачає, що одній альтернативі  $a_i$  може відповідати декілька результатів із певної множини  $A$  ( $a_k \in A$ ) результатів. А кожний із результатів визначається певною імовірністю появи. Для такої залежності характерною є стохастична залежність результатів від альтернатив, як залежність між випадковими величинами, коли розподіл кожної з них залежить від значень інших величин. Вважається, що за таких умов рішення приймається в умовах ризику.

3. третій вид зв'язку має місце за умов, коли кожній альтернативі може відповідати декілька результатів, а вірогідність їх настання невідома, можна говорити про те, що в даному випадку прийняття рішення відбувається в умовах повної невизначеності.

Результат, який буде отримано після обрання тієї чи іншої альтернативи, буде визначатися альтернативою, яка обирається відповідно до стану середовища відносно того об'єкта який розглядається. А результат  $a_{ij} \in A$  є функцією двох аргументів:  $a_{ij} = F(x_i, y_j)$ , де  $x_i$  ( $x_i \in X$ ) – обрана альтернатива;  $y_j$  ( $y_j \in Y$ ) – стан середовища.

Для вибору оптимальної стратегії в ситуації в умовах ризику (невизначеності) використовують матрицю рішень – матрицю можливих альтернатив рішень за певних умов станів середовища. *Матриця* – система чисел, що розташована в прямокутній таблиці із  $n$  строк і  $m$  стовпців, дія над якими підпорядковується певним правилам (табл. 7.3).

В матриці рішень  $a_{ij}$  представляє неперервну функцію двох аргументів  $a_i$  та  $S_j$ . Функція позначає вартість капіталу відповідно до прийнятої альтернативи  $i$  та обраного стану середовища  $j$ .

Таблиця 7.3 – Матриця рішень

	$S_1$	...	$S_m$
$a_1$	$a_{11}$	...	$a_{1m}$
...	...	...	...
$a_n$	$a_{1n}$	...	$a_{nm}$

$a_i$  – альтернатива певного ( $i$ -го) рішення ( $i=1, n$ );

$S_j$  – стан середовища ( $j=1, m$ );

$a_{ij}$  – результат певної альтернативи та стану середовища.

Матрицю рішень використовують за певних умов:

- за умов, існування альтернатив і станів навколишнього середовища, кількість яких є кінцевою;
- за умов, коли має місце функція результатів за обраними альтернативами;
- за умов, коли визначеним є критерій вибору альтернативи: вартість капіталу, отриманий прибуток (зазаний збиток).

Критерії аналізу ситуацій, пов'язаних із прийняттям рішень в умовах невизначеності (ризик):

1. *Критерій Лапласа-Бернуллі* спирається на *принцип недостатньої основи*, відповідно якої, оскільки розподіл вірогідностей стану  $P(S_j)$  є невідомим, не існує причин вважати їх різними. Тому використовується оптимістичне припущення, що вірогідності всіх станів природи є рівними між собою, тобто

$$P\{S_1\} = P\{S_2\} = \dots = P\{S_n\} = \frac{1}{n}; \quad (7.5)$$

Відповідно до отриманої вірогідності та очікуемого результату обирається рішення, що відповідає обраному критерію (максимізація прибутку, мінімізація витрат, вартість капіталу).

2. *Максимінний критерій (критерій Вальда)* – критерій крайнього песиміста, базується на обережній поведінці особи, яка приймає рішення і за своєю суттю становить вибір найкращої альтернативи із найгірших. Особа, яка приймає рішення, мінімально готова до ризику (табл.7.4).

$$V = \max_i \min_j \{V(a_i, S_j)\}, \quad (7.6)$$

Таблиця 7.4 – Вибір оптимального рішення за критерієм Вальда

Рішення	Стан середовища			$\min_i \{V(a_i, S_j)\}$	$\max_i \min_j \{V(a_i, S_j)\}$
	$S_1$	$S_2$	$S_3$		
$a_1$	2,5	3,5	4,0		
$a_2$	1,6	2,1	3,6		
$a_3$	3,0	8,0	2,5		
$a_4$	7,5	1,5	3,5		

2. *Критерій Севіджа* (мінімакський критерій) характеризується обережною позицією до можливих втрат через відсутність достовірних відомостей про те, яка з ситуацій, що впливають на економічний результат, буде мати місце в конкретному випадку.

Критерій використовується у тому випадку, коли існує необхідність обрання стратегії захисту об'єкта від надто великих втрат.

Алгоритм використання *критерію Севіджа* для прийняття рішення в умовах ризику представлений в табл. 7.5 – 7.6:

1) Знаходимо кращий результат кожної графі (максимум  $a_{ij}$ );

Таблиця 7.5 – Побудова матриці ризику

Рішення	Матриця прибутків ( $V(a_i, S_j)$ )			Матриця ризику ( $R_{ij}$ )		
	Стан середовища			Стан середовища		
	$S_1$	$S_2$	$S_3$	$S_1$	$S_2$	$S_3$
$a_1$	2,5	3,5	4,0			
$a_2$	1,6	2,1	3,6			
$a_3$	3,0	8,0	2,5			
$a_4$	7,5	1,5	3,5			

2) Побудова матриці ризику. В даній матриці її кожний елемент є величиною недоотриманого ефекту від невдало прийнятих рішень (табл. 7.6).

Таблиця 7.6 – Вибір оптимального рішення за критерієм Севіджа

Варіант рішення	Варіанти станів середовища			$\max_j \{R_{ij}\}$	$\min_i \max_j \{R_{ij}\}$
	$S_1$	$S_2$	$S_3$		
$a_1$					
$a_2$					
$a_3$					
$a_4$					

3) Знаходження максимального значення для кожного рядка в побудованій матриці.

4) Обрання рішення, відповідно за якого максимальний ризик буде меншим, ніж за інших рішень.

Вважається, що використання Критерію Севіджа є доцільним за умов, коли існує необхідність обрання стратегії захисту компанії від занадто великих утрат.

Практичне використання Критерій Севіджа отримав в підприємствах, які мають достатній рівень фінансової стабільності і за умов, коли існує впевненість, що випадковий збиток не призведе до його повного краху.

4. *Правило максимакс.* Сутність критерію максимакс в його оптимістичній стратегії. При його застосуванні відбувається орієнтація на найкращий результат серед існуючих значень. У той же час, відповідно до умов використання даного критерію не враховується ступінь ризику від несприятливої зміни навколишнього середовища компанії [6].

## 7.5 Підходи до управління ризиками

*Управління ризиком* – завчасне виявлення пов'язаних із ризиком факторів, що впливають на виникнення ризиків і прийняття заходів по зниженню ризику шляхом цілеспрямованої їх зміни із врахуванням ефективності заходів, які приймаються. Управління ризиком передбачає формування і реалізацію системи заходів, які здійснюються як до появи негативної події (ідентифікація ризику), так і після їх реалізації.

Тобто, «управління ризиком» – це розробка та обґрунтування оптимальних рішень щодо діяльності підприємства у сфері забезпечення його безпеки. Головним елементом такої діяльності вважається оптимізація існуючих у підприємства ресурсів з метою виключення, зниження різних видів ризиків та забезпечення такого рівня безпеки діяльності підприємства, його оточуючого середовища, який є тільки можливим із урахуванням економічних та соціальних чинників.

Управління ризиком управляючої системи на систему, якою управляють, знаходить відображення у вигляді множини взаємопов'язаних етапів підготовки, прийняття, організації виконання управлінських рішень, що складають технологію процесу управління:

*Етап 1. Збір та обробка даних по чинникам, які формують ризик.* Існування такої інформації дозволяє знизити ступінь невизначеність при прийнятті рішення. Важливим є повнота, достовірність та своєчасність такої інформації.

*Етап 2. Аналіз ризику.* В процесі аналізу ризику формується цілісне уявлення щодо ризиків та масштабів потенційної відповідальності, що дозволяє правильно організувати систему управління ризиком.

*Етап 3. Порівняння даних аналізу із гранично допустимими рівнями.* Порівняння отриманих значень показників ризику із гранично допустимими їх рівнями дозволяє сформулювати стратегію управління ризиком та розробити заходи по його зниженню.

*Етап 4. Обґрунтування програми управління ризиком.* На даному етапі відбувається пошук варіантів зниження ризику за рахунок визначення превентивних заходів та покриття втрат у випадку його виникнення; оцінка економічної ефективності витрат на управління ризиком для кожного варіанта; співставлення варіантів та обрання оптимального.

При пошуку варіантів зниження ризиків прогнозують зміни параметрів ситуації, яка розглядається і розробляють модель поведінки об'єкта, що розглядається. При обранні методів управління ризиком враховують їх різну ефективність, різний обсяг ресурсів обмеження часу та ін.

*Етап 5. Прийняття рішення про ступінь достатності заходів, що плануються.* Після обрання визначеного набору заходів приймають рішення про ступінь їх достатності. У випадку їх достатності проєкт реалізується.

*Етап 6. Моніторинг результатів.* На даному етапі відбувається зворотній зв'язок у системі управління ризиком, що дозволяє прийняти заходи по її удосконаленню. Моніторинг здійснюється на основі оцінки ефективності заходів, що приймаються.

Поширеною в сучасних умовах діяльності підприємств є концепція прийнятного ризику, відповідно до якої ризик-менеджер намагається знизити ризик до безпечного рівня. В якості критеріїв в процесі управління ризиками використовують їх порогові значення. Визначення таких порогових значень є складним в теорії і практиці управління ризиками.

*Загальним правилом* для прийняття рішень щодо прийнятого ризику є те, що економічний результат від здійснення діяльності із врахуванням вигід (доходу) затрат та ризику, повинен бути позитивним:

$$V = B - Z - R > 0, \quad (7.7)$$

де,  $V$  – результат  
 $B$  – вигоди (дохід),  
 $Z$  – затрати,  
 $R$  – ризик.

### **Способи вирішення ризиків**

*Способи вирішення ризиків:* уникнення ризиків, зменшення ризику, розподіл та передача ризику, прийняття ризику, альтернативне планування.

- *уникнення ризиків.* Характерною ознакою даного способу вирішення ризиків є припинення діяльності компанії при їх виникненні. Проте зрозуміло, що не всі компанії, підприємства, організації реагують на ризики шляхом припинення діяльності. Наприклад, такий спосіб вирішення ризику не підходить органам державної влади, оскільки вони не здатні відмовитись чи ухилитись від реалізації своїх функцій чи завдань, виконання бюджетних чи інших програм тощо. Не підходить і для комерційних структур. Проте має місце на своє існування.

- *зменшення ризику* – розробка і прийняття сукупності заходів для зниження ймовірності виникнення негативних наслідків або зменшення їх впливу. Доволі часто в якості таких заходів є заходи безпеки, профілактичні заходи.

Прикладом зменшення ризику в аграрній сфері економіки є диверсифікація різних видів діяльності підприємства (наприклад, виробництво продукції рослинництва, тваринництва та їх переробка; розміщення на території фермерського господарства об'єкту сільського туризму).

- *розподіл, передача ризику* – даний спосіб вирішення ризиків акцентує увагу на можливості зменшення ймовірності виникнення ризику шляхом його перенесення, або поділу частини такого ризику із іншими суб'єктами. Вважається, що використання даного способу вирішення ризиків має суттєву користь у фінансовій сфері.

- *прийняття ризику* часто пов'язують із відсутністю заходів реагування компанії щодо ризику, який виникає. До даного способу реагування звертаються у випадку, коли виникнення ризику не призведе до суттєвих втрат компанії, не створить негативних наслідків; коли обсяг витрат на заходи контролю будуть перевищувати вигоди від вжиття певних заходів, спрямованих на зменшення ризиків; у випадку відсутності у підприємства будь-яких можливостей запобігання виникненню негативних подій відповідно до ризикової ситуації.

- *альтернативне планування* – розробляються альтернативні плани дій для випадку, коли може статися негативна подія що дозволяє організації бути готовою до різних сценаріїв і швидко реагувати на зміни.

Обрання способу вирішення ризику конкретним господарським суб'єктом залежить від ряду чинників, зокрема від величини допустимого (прийнятного) рівня ризику такого суб'єкта господарювання. Визначення величини рівня допустимого ризику здійснюється його керівництвом відповідно до обраних інструментів, методів управління, відповідно до досвіду керівника [17].

Свій вплив на обрання способу вирішення ризику мають: оцінка ймовірності його виникнення із присвоєнням відповідного рівня за якісною шкалою вимірювання (високий, середній, слабкий) та величина витрат, яка є потрібною для здійснення комплексу заходів щодо зменшення, нівелювання, запобігання такому ризику.

*При обранні конкретного способу вирішення ризику* до уваги приймаються такі постулати:

- не можна ризикувати більше, ніж це дозволяє власний капітал. Реалізація постулату на практиці передбачає визначення максимально можливого обсягу збитків за даним ризиком; співставлення його величини із обсягом вкладеного капіталу; висновок щодо доцільності ризику;
- не можна ризикувати більшим заради меншого.

Дія принципу проявляється в передачі ризику, наприклад, страховій компанії. В цьому випадку інвестор повинен розуміти, яким є прийнятним для нього співвідношення між страховою премією та страховою сумою.

*Способи зниження ступеню ризику:*

- диверсифікація – збільшення різноманітності фінансових активів з різним рівнем ризику, спрямоване на зниження загального ступеня ризику фінансового портфеля;



- пошук додаткової інформації про чинники виникнення ризику, що дозволить його спрогнозувати і винайти заходи його зниження. В даному випадку інформація розглядається як дуже цінний елемент у сфері ризик-менеджменту;
- лімітування – представляє собою обмеження величин кредиту, сум дебіторської заборгованості тощо з метою зменшення ризику щодо їх повернення;
- страхування є поширеним способом захисту майнових інтересів суб'єктів господарювання будь-якої сфери економіки: промислові підприємства, аграрні компанії, банківський сектор та ін.
- розподіл ризику між учасниками проєкту [7].

### **Хеджування ризиків**

*Хеджування* представляє собою страхування ризиків, які виникають внаслідок несприятливої для організації зміни ціни на певні товарно-матеріальні цінності за конкретними комерційними операціями, які передбачають поставку (продажу) товарів або активів в майбутньому. В практиці поширеними є хеджування ризику на підвищення і хеджування ризику на пониження.

*Хеджування ризику на підвищення* – хеджування активу покупкою – біржова операція, використання якої дозволяє зменшити ризик щодо ймовірного зростання ціни на певний актив в майбутньому. Способом реалізації хеджування на підвищення є покупка термінових контрактів із встановленням ціни активу раніше, ніж буде куплений сам актив.

*Хеджування ризику на пониження* – хеджування активу продажем – біржова операція, що пов'язана із продажем термінового контракту на певний актив (товар), страхуючись від наступного зниження цін на нього.

*Класифікація термінових контрактів:*

1. *Форвардний контракт* – угода на поставку (продаж) певного активу у встановлений термін по узгодженим на момент підписання угоди вимоги. Метою укладення форвардного контракту є покупка (продаж) даного виду активу.
2. *Ф'ючерсний контракт* – угода на продаж (поставку) активу в майбутньому.
3. *Опціонний контракт* – угода, у відповідності до якої один із її учасників отримує право купівлі-продажу певного активу за ціною, яка встановлена і діє протягом певного періоду часу, визначеного в угоді, к той час, як інший учасник даної угоди зобов'язується реалізувати це право за винагороду.

*Страхування* – передача ризику іншій стороні за визначену плату. Страхування розглядається як одна із можливостей заходів зниження ступеня ризику. Підприємства звертаються до нього частіше після того, як підприємство ідентифікувало всі можливі ризики для себе і визначило, які бажано застрахувати (наприклад, несприятливі погодні умови, виробничі ризики, цінові ризики, ризики, пов'язані зі змінами у законодавстві тощо).

### **Методи зниження банківського і валютного ризику**

*Банківський ризик* – це ризик, який включає в себе сукупність локальних ризиків: кредитний, валютний, процентний ін. Тому і методи зниження такого ризику диференціюють за такими складовими:

1. *Методи зниження кредитного ризику передбачають оцінку:*
  - рівня кредитоспроможності позичальника;
  - аналіз величини кредиту одному позичальнику і зменшення його розміру;
  - використання механізму страхування кредитів;
  - визначення величини достатнього забезпечення по кредиту залежно від позичальника;
  - видача дисконтних позичок.
2. *Методи зниження процентного ризику:*
  - страхування процентного ризику;
  - термінові угоди;
  - процентні опціони;
  - процентні свопи;
  - видача кредитів організаціям, використовуючи плаваючу процентну ставку.
3. *Методи зниження ринкового ризику:*

Ринковий ризик відображає ризик падіння ділової активності на фондовому ринку. Для запобігання виникненню таких ризиків використовують:

  - ф'ючерсні контракти;
  - фондові опціони;
  - диверсифікацію інвестиційного портфеля.

### **Методи зниження технічного ризику**

Розвиток науки і техніки, підвищуючи соціально-економічну безпеку суспільства, призвів до появи нових видів небезпек для здоров'я людей і для оточуючого середовища. Небезпеки техногенного походження пов'язані із потраплянням в оточуюче середовище відходів промислового виробництва та ін. негативними наслідками.

Задля запобігання, зменшення, виключення дії негативних чинників сформовано методологію забезпечення безпеки, яка базується на таких концепціях:

*Концепція абсолютної безпеки (безаварійна експлуатація).* Відповідно до даної концепції в ризик-менеджменті існує прагнення досягти повного виключення будь-яких ризиків або небезпек в технічній і технологічній сферах. Проте, в реальному світі досягнення абсолютної безпеки є практично неможливим внаслідок існування різноманітних факторів, зокрема людських, технічних, технологічних та ін.

*Концепція прийняттого ризику.* Відповідно до даної концепції, в ризик-менеджменті визначається той рівень ризику, який організація приймає для своєї діяльності. Встановлення рівня ризику, прийняттого для організації, як правило, здійснюється відповідно до існуючих в компанії ресурсів та перспектив розвитку.

Для технічних об'єктів оцінку ризику аварій проводять статистичним методом. Проте для дрібносерійних та унікальних, а також для потенційно-небезпечних об'єктів, рівень безпеки яких є високим, а статистика

аварійності внаслідок цього незначна, основним методом оцінки вірогідності аварій є теоретико-ймовірносний метод. Теоретико-ймовірносний метод є основним для розробки декларації промислової безпеки, паспорта безпеки небезпечного об'єкта.

Ризик експлуатації об'єкта є прийнятним, якщо задля вигоди, яку компанія отримує від експлуатації об'єкта, суспільство є готовим піти на цей ризик. Прийнятний технічний ризик встановлюють для кожного виду технічних об'єктів, будівничих споруд, транспортних систем.

Нормативне технічне регулювання здійснюється шляхом встановлення обов'язкових вимог, характеристик відносно продукції, процесу виробництва, експлуатації та утилізації, робіт а послуг, шляхом контролю за дотриманням обов'язкових вимог.

Важливе значення приділяється дотриманню технічних регламентів, стандартизації, підтвердженню відповідності.

### **Підприємницький ризик**

Підприємницька діяльність завжди була ризиковою, тобто дії її учасників в умовах ринкових відносин, конкуренції, функціонування усієї системи економічних законів, не можуть бути в повній мірі точно визначені і виконані. Певні рішення у сфері підприємницької діяльності пов'язані із вибором її напрямків із сукупності можливих варіантів і приймаються в умовах невизначеності. Тобто характерною ознакою підприємства є прийняття рішень в умовах невизначеності і ризику.

Підприємницький (господарський) ризик формується під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище представляє собою сукупність об'єктивних економічних, соціальних та політичних умов, в яких компанія (підприємство, організація) функціонує, а її керівництво приймає рішення, забезпечуючи ефективне використання її ресурсів та пристосовуючись до змін.

Ризики у сфері підприємництва частіше асоціюються із несприятливими економічними наслідками господарювання. В такому контексті *підприємницьким ризиком* розуміється можливість втрати ресурсів (додаткових витрат) або недоотримання доходів порівняно із прогнозованим варіантом відповідно до раціонального використання ресурсів у вигляді підприємницької діяльності у звичайних умовах.

У той же час, оскільки прийняття більшості управлінських рішень пов'язано із невпевненістю в отриманні очікуемого результату, у підприємця існує можливість як програшу, так і виграшу. Підприємець, який вмє обґрунтовано ризикувати, виявляється винагородженим.

### **Концепції виникнення ризиків та управління ними**

У сфері підприємницького (господарського) ризику виділяють наступні концепції виникнення ризиків та управління ними:

1. *концепція ризику як небезпеки*. Вважається, що показником ризику відповідно до даної концепції є множення вірогідності негативної події на шкоду

від такої події. Управління ж таким ризиком пов'язується із зниженням даних складових ризику.

2. *концепція ризику як невизначеності.* В даному випадку, ідучи на ризик в умовах господарського ризику та невизначеності, підприємець намагається отримати підприємницький дохід, який переважає втрати від реалізації небезпек (позитивний економічний результат  $v_{розр.}$  від реалізації проєкту).

$$v_{розр.} = \sum v_{P_i} \cdot P_i - Z - \sum v_{Q_i} \cdot Q_i > 0, \sum P_i + \sum Q_i = 1 \quad (i=1, \dots, n), \quad (7.8)$$

$v_{P_i}$  – економічний результат  $i$ -го сприятливого результату;

$P_i$  – вірогідність сприятливого  $i$ -го результату;

$Z$  – затрати (інвестиції);

$v_{Q_i}$  та  $Q_i$  – економічний результат і вірогідність негативного результату (втрат);

$n$  – число можливих сценаріїв реалізації проєкта.

В умовах підприємницької діяльності отримання  $v_{розр.}$  не гарантовано, оскільки це лише середній результат по сукупності можливих альтернатив (сценаріїв).

Відповідно до даної концепції, *проявом небезпеки* є будь-яке відхилення  $V < v_{розр.}$  економічного результату від розрахункового в таких областях:

$0 \leq V < v_{розр.}$  – *допустимого ризику*, тобто можливість втрат прибутку від реалізації певного проєкта або виду діяльності компанії у цілому, які є меншими очікуваного прибутку. Даний вид господарського ризику або конкретна угода зберігає свою економічну доцільність;

$v_{кат.} \leq V < 0$  – *критичного ризику*, пов'язаного із можливістю втрат в розмірі запланованої виручки та затрат на реалізацію угоди або виду діяльності, які компанії потрібно буде відшкодувати за рахунок інших джерел;

$V < v_{кат.}$  – *катастрофічного ризику*, пов'язаного із можливістю втрат, які переважають весь майновий стан компанії. Як правило, це призводить до банкрутства компанії. Прикладом такої ситуації є ситуація, коли компанія отримала займ під очікуємий прибуток, а при реалізації катастрофічного ризику компанії потрібно повертати кредити із власних коштів.

Крім несприятливих, мають місце і сприятливі ( $V > v_{розр.}$ ) відхилення. Наприклад, неочікуване підвищення ціни на нафту призводить до виграшу нафтяних компаній і програшу споживачів нафти і нафтопродуктів.

3. *Концепція ризику як можливості.* В основі даної концепції лежить розуміння того, що досягнення навіть звичайної норми прибутку завжди пов'язане із більшим або меншим ризиком. Можна обрати рішення, в якому менше ризику, проте меншою буде і величина прибутку. Більш високий ризик дозволяє отримати і більш високий дохід. При нульовому ризику можливим є тільки найнижчий рівень доходу. Крім того, чим більший є очікуємий дохід, тим менш очікуємою є перспектива його отримання (середнє квадратичне відхилення очікуємого доходу  $\sigma_1 > \sigma_2$ ).

Реалізація даної концепції сприяє суспільному прогресу, а за умов реалізації в інноваційній сфері – сприяє науково-технічному прогресу. При цьому прогрес

забезпечується як за рахунок вдалих проєктів, так і за рахунок невдало реалізованих певних із них.

Критерії прийнятності та рівні прийнятності ризику визначаються керівництвом компанії і залежать від схильності власників до ризику; фінансового стану компанії; прийнятої стратегії розвитку організації; традицій ведення бізнесу; корпоративної культури та ін. Тобто особливості системи управління ризиками компанії залежать від її фінансового стану, місця на ринку та стратегії її подальшого розвитку. Так, за умов, коли стратегія розвитку компанії зорієнтована на розширення ринку збуту своєї продукції (послуг), компанія може частіше ризикувати. Якщо ж компанія зорієнтована на отримання позитивного іміджу, збереження своєї фінансової стійкості, відношення до ризику буде інакшим – або кількість ризиків, які будуть прийматися компанією будуть зменшені, або буде спостерігатися процес передачі великих ризиків у зовнішнє середовище.

### **Екологічні ризики**

Екологічні ризики пов'язують із можливістю нанесення екологічної шкоди. Можливість їх появи зумовлена: забрудненням оточуючого природного середовища (забрудненням підземних вод, забруднення земель, зокрема аграрними підприємствами, викиди та витік шкідливих речовин на екологічно-небезпечних об'єктах) у формі випадкових подій, наприклад, аварій.

*Екологічні ризики поділяють за різними ознаками:*

1. *за об'єктом:*

- шкода для здоров'я людини, що знаходить відображення у захворюваннях людей або підвищеному ризику захворювань у майбутньому;
- майнова шкода для юридичних та фізичних осіб;
- макроекономічний збиток для соціально-економічної системи регіону, країни, який відображається у фактичних або прогнозованих збитках галузей економіки, пов'язаних із забрудненням оточуючого середовища.

2. *За часом дії* екологічні ризики поділяють на:

- прямі, обумовлені негативним впливом на ґрунт, рослинний та тваринний світ, водойми, атмосферу, економічна оцінка яких пов'язана із оцінкою шкоди для нинішнього покоління людей;
- непрямий – пов'язаний із глобальними змінами оточуючого середовища (наприклад, порушення кліматичного балансу, погіршення якості природних ресурсів). Він виходить із негативного впливу на життєдіяльність майбутніх поколінь.

*Інформаційною основою* для оцінки екологічних ризиків є: результати моніторингу екологічного стану певного об'єкту; данні оцінки впливу об'єкта на оточуюче середовище; результати екологічної експертизи та аудиту; екологічної паспортизації та ін.

Шкода від забруднення основних компонентів оточуючого природного середовища може бути оцінена виходячи із витрат на часткове або повне відновлення. Наприклад, витрати на відновлення водного середовища доцільно розглядати за умов, коли забрудненню піддається джерело прісної води. Враховуються також витрати на водопостачання протягом періоду ліквідації

наслідків. Необхідність відновлення ґрунтового покриву може виникнути при радіаційному забрудненні, розливу нафтопродуктів і т.п. В даному випадку витрати будуть визначатися площею та якістю рекультивованих земель, включаючи відновлення ґрунтового покриву і посадку дерев. Можливим є використання експертного оцінювання еколого-економічних ризиків. В даному випадку використовуються розроблені якісно-кількісні шкали можливих небезпечних подій та наслідків, які вони можуть спричинити.

Управління екологічними ризиками представляє собою сукупність таких складових, як планування діяльності підприємства із врахуванням екологічної складової; формування відповідної організаційної його структури та структури управління із розподілом відповідальності щодо екологічних аспектів між різними її підрозділами; формування сукупності процедур, процесів і ресурсів з метою розробки, впровадження, оцінки отриманих результатів та удосконалення екологічної політики підприємства, його цілей та задач [15].

*На рівні компанії система управління оточуючого середовища* – це складова частина системи управління та бізнес-стратегій компанії та всіх аспектів її діяльності, які мають відношення до впливу на оточуюче природне середовище.

*Методи екологічного регулювання:*

- метод прямого регулювання, заснований на принципі адміністративно-правового примусу забруднювачів (екологічні стандарти, норми, нормативи, правила, які вводили заборони або обмеження на викиди, використання певних видів обладнання та технологій і т. ін.). Механізми прямого екологічного регулювання мають більшу гнучкість, можливість диференційованого підходу до об'єктів регулювання на різні екологічні та економічні ситуації, а також дозування ступеня жорсткості регулювання;

- метод непрямого регулювання, заснований на принципі економічного спонування забруднювачів до зменшення викидів. Стандартний механізм екологічного регулювання передбачає використання таких інструментів: спонукальних податків (платежів) та норм-орієнтирів гранично допустимих викидів. Економічні інструменти мають такі переваги у порівнянні із використанням нормативної регламентації: можливість використання гнучких рішень, наприклад, обрання підходящих технологій; стимулювання інноваційної діяльності для збереження природних ресурсів та запобігання забрудненню, прозорість в оцінці розміру витрат на боротьбу із забрудненням.



### **Питання для самоперевірки**

1. Визначте та схарактеризуйте поширені теорії ризику у світовій економічній науці.
2. Визначте особливості ризику в глобальному вимірюванні.
3. Якими є основні підходи до визначення сутності категорії «ризик»?
4. Визначте концепції ризику.
5. Визначте сутність поняття «ризик-менеджмент».
6. Визначте і схарактеризуйте методи аналізу ризику.

7. Визначте основні кроки до оцінки ризику.
8. Якими є стандарти з ризик-менеджменту?
9. Назвіть найбільш поширені класифікації ризиків.
10. Якими є методи аналізу ризику. Назвіть їх і схарактеризуйте.
11. Що становить основу матриці оцінювання ризиків?
12. Якими є підходи до кількісного оцінювання ймовірності ризику?
13. Назвіть показники оцінки ризику.
14. Якими є критерії прийняття рішень в умовах невизначеності (ризиків)?
15. Визначте і схарактеризуйте основні способи вирішення ризиків.



### Список використаних джерел

1. About FERMA (2018) Federation of European Risk Management Association. URL: <https://www.ferma.eu/>
2. Enterprise Risk Management : Tools and Techniques for effective implementation. IMA: Institute of management accountants. URL: <https://erm.ncsu.edu/az/erm/i/chan/marticles/documents/IMAToolsTechniquesMay07.pdf>.
3. ERM Guidance Documents. URL: <https://www.coso.org/guidance-erm>
4. Horkin P. (2010) Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management. 385 p. URL: <https://www.pdfdrive.com/fundamentals-of-risk-management-understanding-evaluating-and-implementing-effective-risk-management-e184225889.html>.
5. Kiseleva I.A., Karmanov M.V., Korotkov A.V. & Kuznetsov V.I. (2018) Risk management in business: concepts, types, evaluation criteria. *Espacio*, vol.39 (27), pp.18-36. URL: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n27/a18v39n27p18.pdf>.
6. Knight F.H. (1964) Risk, Uncertainty and Profit. Reprints of Economic Classics. Augustus M. Kelley, Bookseller, New York. 445 p. URL: [https://cdn.mises.org/Risk,%20Uncertainty,%20and%20Profit\\_4.pdf](https://cdn.mises.org/Risk,%20Uncertainty,%20and%20Profit_4.pdf)
7. Krause, A. Financial Risk-management. URL: <https://people.bath.ac.uk/mnsak/Teaching/ES50090/Slides.bho/ES50090%20%20Lecture%20Slides.pdf>.
8. Luhmann N. & Risiko B. (1991) Soziologie des Risikos. Berlin; New York: Walter de Gruyter, pp. 9–40. URL: <https://studfile.net/preview/4584823/>
9. Mill J. St. (2004) Principles of Political Economy with Some of Their Applications to Social Philosophy. Copyright by Hackett Publishing Company, Inc. 350 p. URL: [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/POLITICAL%20ECONOMY%20John%20Stuart%20Mill%20%20principles%20of%20political%20economy%20with%20applications%20to%20social%20p.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/POLITICAL%20ECONOMY%20John%20Stuart%20Mill%20%20principles%20of%20political%20economy%20with%20applications%20to%20social%20p.pdf).
10. Risk Assessment Matrix. Risk Priority Action List. Hierarchy hazard controls. URL: [https://www.deakin.edu.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0007/1238956/OHSRiskAssessmentGuide.pdf](https://www.deakin.edu.au/__data/assets/pdf_file/0007/1238956/OHSRiskAssessmentGuide.pdf)

11. Risk Management Guidelines: ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT) URL: [https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu\\_iso\\_31000\\_2018.pdf](https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf)
12. Roncalli, Th. (2020) Financial Risk Management. URL: <http://www.thierry-roncalli.com/download/FRM-Lecture1.pdf>.
13. The Oxford English Dictionary. Volume 1-20. By J. Simpson, E. Weiner. Clarendon Press. 1989.
14. Антипенко І.В. Глобалізація як чинник ризикогенезу: проблема концептуалізації. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 3. С. 63-67. <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7325&i=9>.
15. Бредун В.І. Екологічна безпека та управління ризиками. Навчальний посібник. Полтава, Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2021. 189 с.
16. Гут Т.П., Микийчук М.М. Ідентифікація ризиків процесів системи управління якістю калібрувальної лабораторії. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2023. № 1. С. 6–12.
17. Дмитрієнко В.Д., Заковоротний О.Ю. Засоби та алгоритми прийняття рішень: лабораторний практикум. Харків: НТМТ, 2012. 76 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/d17e0d94-7b94-4ff2-a17e-b6ccd2229337/content>
18. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (IEC/ISO 31010:2009, IDT). ДСТУ IEC/ISO 31010:2013. Національний стандарт України. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2031010.pdf>
19. Керування ризиком. Словник термінів. ISO Guide 73:2009, IDT (ДСТУ ISO Guide 73:2013). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2073.pdf>
20. Майструк Н.О. Ризики як чинники зростання недовіри у глобальну добу. Політичні інститути та процеси. 2018. № 1. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/5924>.
21. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. Київ, 2022. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%B4%D0%BE%D0%B4\\_%203%20%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE%20%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%B2%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%B4%D0%BE%D0%B4_%203%20%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE%20%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%B2%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf)
22. Мороз В.М., Мороз С.А. Ризик-менеджмент: навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків, НТУ «ХПІ», 2018. 140 с.
23. Ніколаєвич О. Інструментар економіки. Види ризику, їх оцінка. URL: <https://core.ac.uk/download/491066392.pdf>
24. Посохов І.М., Ходирєва О.О., Кабиш Г.Ю. Сучасні міжнародні стандарти ризик-менеджменту. URL:



<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/fa6782a1-313d-4bb1-9894-ef2b9da2fcf6/content>

25. Приказюк Н.В., Мендрик Д.Є. Модель управління ризиками COSO: еволюція та трансформація. Економіка та суспільство. 2020. Вип. 22. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/42.-Priказыuk-N.V..pdf>

26. Шегда А.В., Голованенко М.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління: навч. посібник. Київ: Знання, 2008. 271 с.

27. Шиян Н.І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: конспект лекцій. Харків: ХНАУ, 2014. 146 с.

28. Шиян Н.І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: методичні рекомендації до практичних (семінарських) занять і самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка». Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків, 2020. 43 с.

## РОЗДІЛ 8 АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



### ОСНОВНІ ПИТАННЯ:



- 8.1 Визначення і роль кризи в управлінні організаціями
- 8.2 Фінансовий аналіз та фінансова діагностика як елементи антикризового управління
- 8.3 Інструменти антикризового управління підприємством

### **8.1 Визначення і роль кризи в управлінні організаціями**

Будь-який суб'єкт господарювання прагне до того, щоб тривалий час знаходиться в стійкому стані та підтримувати рівновагу. Але внаслідок змін в умовах господарювання, в кон'юктурі ринку, стійкість підприємства може опинитись під загрозою. Циклічність розвитку організації та економіки в цілому підтверджує неминучість втрати рівноваги та настання загрози існуванню організації та її бізнесу.

Поняття «Криза» (від грец. κρίσις – рішення, поворотний пункт) означає розлад, занепад, загострення суперечностей, але також використовується у значенні «переломний момент», тобто такий стан, в результаті якого становище суб'єкта змінюється на гірше або на краще. Тож, зазвичай кризи розглядаються як небажане явище, але з іншого боку, саме вони створюють умови для подальшого розвитку і набуття суб'єктом нових властивостей.

Кризи, або проблеми, які виникають на різних стадіях життєвого циклу організації, вимагають від керівництва організацій прийняття стратегічних рішень щодо запобігання розвитку небажаних наслідків та оперативних дій для відновлення рівноваги. Подолання кожної кризи є новим етапом розвитку підприємства, який триває до досягнення організацією стійкості. Перебуваючи певний час в стійкому стані, організація зіштовхується з новими умовами, які створюють нову проблему, що необхідно подолати. Таким чином, тривалий процес стабільного функціонування, який не передбачає розвитку, призводить до кризових станів на підприємствах. Можна вважати, що криза є необхідною складовою діяльності організацій, що спонукає до змін та розвитку.

Функціонування і розвиток взаємопов'язані: стабільне функціонування певним чином гальмує розвиток і в той же час становить його необхідну основу; розвиток порушує певні процеси функціонування, створюючи умови для більш збалансованої їх реалізації в майбутньому.

Розвиток організації передбачає зміни в бізнес-системі: стратегії, технологіях, структурі, предметах праці, засобах праці, а також в людських знаннях та навичках. Критерієм змін виступає саме наявність нової якості, яка в свою чергу підсилює стійкість і гармонію функціонування всієї системи. Такими новими якостями виступають підвищення продуктивності/ефективності праці,

поява нових цільових груп/сегментів, зростання рівня задоволеності стейкхолдерів тощо.

Варто зауважити, що при цьому змінюються також умови функціонування всієї системи (організації).

Хоча криза в першу чергу представляє собою загрозу стійкому стану організації, вона також може свідчити про необхідність змін. Організація, яка сприймає кризу не тільки як загрозу, а як поштовх до розвитку, має набагато більше шансів не тільки подолати кризу, а й покращити своє становище через набуття нових якостей. Стресові ситуації можуть розвинути таку властивість, як антикризовість – здатність отримувати вигоду з невдач, втрат, помилок. Розвиток цієї властивості полягає не в супротиву небажаним впливам для підтримки статус-кво, а в прийнятті неминучості змін та виведенні бізнесу на новий рівень. У часи кризових нелінійних періодів частіше з'являються вікна можливостей, а сучасні складні процеси в Україні та світі можуть відігравати роль не перешкод, а мотиваторів розвитку.

Криза економічних систем постійно викликала інтерес у вчених різних країн. Тож в першу чергу варто зупинитись на визначенні кризи як економічного явища.

Криза – це багатоступенева категорія в економіці, система поглядів на економічну сутність якої знаходиться в постійному стані розвитку. Можна виділити три підходи до визначення сутності кризи:

- 1) криза як значуща проблема або ситуація з високою ймовірністю негативних наслідків;
- 2) криза як природний процес в житті системи;
- 3) криза як дисбаланс соціально-економічної системи.

В таблиці 8.1 наведено різні визначення поняття «криза», що пропонуються нам науковцями.

Таблиця 8.1 – Визначення поняття «криза»

Трактування сутності кризи	Автор
1	2
Криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, на якому вона зазнає впливу ззовні чи зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування.	А. Чернявський
Криза – це ситуація, позначена високою небезпекою, станом непевності, відчуттям невідкладності.	Ю. Розенталь, Б. Піджненбург
Криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації	Л. Бартон
Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі	В.О. Василенко
Криза – це складний загострений стан, різкий перелом або занепад.	С. М. Іванюта
Криза – це перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, яке суттєво відрізняється за основними параметрами.	С. А. Бурій, Д.С. Мацеха

Криза – це зростання кількості взаємопов’язаних кризових явищ, які призводять до незначного погіршення окремих показників діяльності підприємства, але не спричиняють руйнації системи самозбереження.	А.М. Штангрет, О. І. Копилюк
--	---------------------------------

## Кінець таблиці 8.1

1	2
Криза – пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства.	Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О.
Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі як всередині неї, поміж ключовими її компонентами (персонал, техніка, технологія, виробництво, фінанси тощо), так і спричинене взаємодією окремих соціально-економічних систем (людина, група, підприємство, національна економіка, світове господарство), що загрожує її життєстійкості в зовнішньому середовищі, не дозволяючи виконати місію, цілі або завдання підприємства.	І. В. Кривов’язюк

Узагальнюючи погляди різних авторів, можна виділити **основні ознаки**, які свідчать про кризову ситуацію в організації:

- виникнення непередбачених обставин, що можуть призвести до негативних наслідків;
- суттєва зміна елементу бізнес-системи, яка унеможлиблює його існування в поточному стані;
- будь-яке відхилення від стану рівноваги;
- підвищення ймовірності неплатоспроможності підприємства;
- загострення протиріч між елементами системи;
- руйнування внутрішніх та зовнішніх зав’язків;
- небезпека існування бізнесу в поточному стані.

Існує велика сукупність класифікаційних ознак криз, що спонукає до більшої концентрації уваги на цьому явищі. Класифікаційними особливостями кризових явищ можна вважати їх параметри, які «підказують» або визначають оцінку ситуації, розробку і вибір успішних управлінських рішень. В залежності від структури відносин загалом у соціально-економічній системі та відповідно до диференціації проблем розвитку системи, виділяють певні групи криз, які подано в таблиці 8.2.

За масштабом криза має бути *загальною* (охоплює економіку в цілому), та *локальною* (виникає в масштабах підприємства або певній сфері економічної діяльності). Можливе виникнення *мікрокризи*, що охоплює певну частину бізнес-системи. Відмінною рисою кризи є те, що навіть у випадку локальної або мікрокризи вона може викликати ланцюгову реакцію і може поширитися на всю систему або на всю сукупність проблем розвитку, оскільки в системі існує органічна взаємодія всіх елементів, і проблеми не вирішуються окремо. Така ситуація розвивається за умов відсутності системи антикризового управління, і суб’єкт не в змозі локалізувати кризу або запобігти її поширенню

Кризи також можуть бути *передбачуваними та випадковими*. Перші з’являються як стадія розвитку, їх можна передбачити, вони обумовлені об’єктивними причинами накопичення факторів, пов’язаних з розвитком

організації. Другий вид – несподівані або випадкові кризи – часто є результатом значних помилок в управлінні або будь-яких інших природних явищ або ринкових процесів.

Таблиця 8.2 – Загальна характеристика деяких груп криз

Вид криз	Характеристика
1. Економічні	Відображають гострі протиріччя в економіці країни або економічному стані окремого підприємства, це кризи виробництва і продажу товарів, це кризи відносини між економічними агентами, це кризи неплатежів, це втрата конкурентної переваги, банкрутство тощо.
1.1 фінансові	1.1 характеризують протиріччя в стані фінансової системи або фінансових можливостях підприємства, тобто є по суті грошовими кризами економічних процесів.
2. Соціальні	Виникають, коли посилюються суперечності або вступають в конфлікт інтереси різних соціальних груп або суб'єктів. Як правило, вони є продовженням і/або доповненням економічних криз, хоча також можуть виникнути незалежно від економічних криз (причинами можуть бути: незгода з політикою чи стилем управління, умови праці, відношення до екологічних проблем, патріотичні почуття тощо).
2.1 політичні	2.1 Серйозний перехідний стан будь-якої загальної системи: сюди відносять кризу в політичній структурі країни, кризу влади, кризу суспільного устрою, різних соціальних класів та груп і т.п. Зазвичай політичні кризи зачіпають всі аспекти розвитку суспільства і є базою (підґрунтям) для виникнення економічної кризи.
3. Організаційні	Проявляються як кризи розподілу та інтеграції діяльності, розподілу функцій, регулювання діяльності окремих підрозділів (філії, регіони або дочірні фірми). В організаційній системі будь-якого підприємства можуть погіршуватися організаційні відносини (проявляються в ділових конфліктах, у виникненні плутанини, безвідповідальності, складності контролю і т.), що відбувається з надмірним або швидким розвитком системи, зміною умов її функціонування і розвитку, помилками. Організаційна криза часто призводить до паралічу організаційної діяльності.
4. Психологічні	Кризи психічного стану людини; часто проявляються у вигляді стресу, який зазвичай набуває масового характеру, проявляється в появі почуття незахищеності, паніки, страху, незадоволеністю, рівнем безпеки і соціального стану; тобто по суті це є кризами в соціально-психологічному кліматі загалом суспільства, окремого колективу або групи.
5. Технологічні	Проявляються як конфлікт нових технологічних ідей у випадку явної потреби в нових технологіях (це може бути криза технологічної несумісності продуктів або криза відмови від нових радикальних рішень). У більш узагальненому вираженні такі кризи можуть виглядати як кризи науково-технічного прогресу – загострення протиріч між його тенденціями, можливостями, наслідками.

Одним із видів передбачуваних криз є циклічна криза. Циклічна криза може виникати час від часу (періодично) і майже завжди має відомі фази не тільки виникнення, а й перебігу.

Фактор часу відіграє дуже важливу роль в антикризовому управлінні, тому вся сукупність криз поділяється також на *затяжні та короточасні* кризи.

Більшість затяжних криз протікають дуже болісно і складно та нерідко пов'язані з нерозумінням характеру, суті, причин і можливих наслідків кризи.

Виникнення *системних (стратегічних)* криз на підприємстві, наслідками яких можуть стати банкрутство і ліквідація як суб'єкта господарювання, слід розглядати як послідовний процес наростання кризових явищ – від появи окремого виду локальних криз – до системної, стратегічної кризи.

При вивченні кризових явищ та визначенні причин їх виникнення необхідно також проаналізувати наслідки, до яких вони призводять. У таблиці 8.3 наведені основні класифікаційні ознаки та види криз в залежності від ознак.

Таблиця 8.3 – Класифікаційні ознаки та види криз

Ознака	Види та коротка характеристика
Наслідки прояву	- загальні – ті, наслідком дії яких є погіршення загальних умов ведення бізнесу; - специфічні – ті, які значно погіршують перспективи в діяльності підприємства за окремим профілем (галузь, спеціалізація) ; - індивідуальні – це ті, дія яких безпосередньо тягне за собою виникнення банкрутства підприємства.
Ступень впливу	- основний, коли відбувається суттєвий вплив на виникнення кризи і загалом ситуації банкрутства. - вторинний, коли відбувається побічний вплив на виникнення кризи і загалом ситуації банкрутства.
Час дії	- постійні, які із загальним рівнем небезпеки виникнення кризових явищ; - тимчасові, що підвищують рівень небезпеки виникнення кризових подій в результаті певних подій.
Підхід до визначення	- потенційні, визначаються сутністю явищ і процесів, що провокують виникнення симптомів кризи і неспроможність підприємства сплачувати свої зобов'язання; - фактичні - ті, які є результатом дослідження розвитку кризового явища певного підприємства і визначаються за рахунок проведення спеціального дослідження.
Взаємообумовленість	- незалежні, визначені конкретними подіями чи тенденціями; - похідні, ті що є наслідок дії причинно-наслідкового зв'язку
Місце виникнення	- внутрішні – ті, виникнення яких та інтенсивність прояву загалом залежать від діяльності підприємства, може бути викликане певними рішеннями, подіями або загальним внутрішнім станом системи; - зовнішні - ті, виникнення яких та інтенсивність прояву на пряму не залежать від діяльності підприємства, а значно залежать від стану зовнішнього середовища.

Слід звернути увагу на групу зовнішніх і внутрішніх кризових факторів. Менеджери підприємства можуть безпосередньо впливати на внутрішні фактори і лише частково і побічно впливати на зовнішні фактори.

Небезпека кризи існує завжди, навіть якщо її немає. Тому дуже важливо знати ознаки надзвичайних ситуацій та оцінювати можливості їх вирішення. Незважаючи на «людську природу» криз, їх не можна уникнути, тому дуже важливо і актуально своєчасно виявляти симптоми і розпізнавати кризи.

Подолання криз – це керований процес, а успіх антикризового управління в першу чергу залежить від своєчасного розпізнавання кризи загалом і визначення симптомів її настання.

Під антикризовим управлінням будемо розуміти систему методів і принципів розроблення й реалізації специфічних управлінських дій щодо прогнозування кризових ситуацій та явищ і усунення їх.

Антикризове управління включає в себе підготовку до можливих криз, запобігання кризам та розроблення заходів щодо відновлення після настання негативних подій, які можуть порушити роботу бізнесу.

На думку більшості вчених, предметом антикризового управління є кризове явище, процес його розвитку і подолання. Суб'єктом антикризового управління можуть бути співробітники або зовнішні фахівці, які беруть участь у виконанні поставлених завдань і формуванні управлінських рішень.

Залежно від специфіки розвитку і стану підприємства антикризове управління підрозділяється на профілактичне, кризове і посткризове.

Профілактичне кризове управління спрямоване на прогнозування кризи, зокрема її причин, динаміки ситуації для нейтралізації кризи.

Кризове управління є процесом виявлення можливих ризиків і кількісної оцінки факторів, що створюють кризу, розробки програми для забезпечення подальшого розвитку підприємства.

Посткризове управління спрямоване на оцінку стану після кризи підприємства, планування його діяльності та подальшого розвитку.

Тож, *Антикризове управління* – це управління, яке спрямоване на прогнозування ризиків, пов'язаних з кризою, аналіз її симптомів та розробка планів з усунення ризиків, пов'язаних з надзвичайними ситуаціями, а в разі їх виникнення – аналіз і прийняття оперативних заходів з ліквідації кризи, спрямованих на мінімізацію втрат і негативних наслідків.

Можливість управління кризою визначається в першу чергу людьми – управлінцями. Саме свідома та обізнана діяльність менеджера дозволяє робити пошук і знаходити шляхи виходу з різних складних ситуацій, які є критичними для життєдіяльності системи. Саме менеджер здатний концентрувати власні зусилля та зусилля інших людей на вирішенні навіть дуже складних проблем, використовуючи для цього знання і накопичений досвід.

Таким чином, основною метою антикризового управління можна вважати забезпечення стійкої діяльності підприємства на основі використання факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Будь-яке управління в певній мірі має бути антикризовим, оскільки в життєвому циклі організацій кризи є неминучими.

Основні положення антикризового управління можна сформулювати таким чином:

- кризу можна як передбачити, так і очікувати або спровокувати;

- кризу в певній мірі можна прискорити, обігнати, відштовхнути;
- до кризи заздалегідь можна і потрібно готуватися;
- кризу при бажанні можна пом'якшити;
- кризове управління зазвичай вимагає як спеціальних знань, так і досвіду, а також особливого підходу і мистецтва управління;
- кризові процеси можуть бути керованими;
- управління процесом виходу з кризи може прискорити його і звести до мінімуму наслідки.

Щоб організація була успішною, менеджер повинен вміти передбачити можливість, ймовірність виникнення певних проблемних ситуацій, що виникають в діяльності підприємства та бути готовим діяти відповідно до існуючих обставин.

## **8.2 Фінансовий аналіз та фінансова діагностика як елементи антикризового управління**

Як зазначено вище, антикризове управління підприємством пропонується розглядати як специфічну систему управління, що пов'язана з управлінням господарською та фінансовою діяльністю підприємства, його фінансовою стабільністю і платоспроможністю.

При формуванні концепції антикризового управління підприємством основна увага приділяється питанням фінансового управління. Існує кілька наукових підходів до визначення суті фінансового антикризового управління. Різні науковці і практики є прихильниками різних підходів до формулювання суті фінансового антикризового управління. О.О. Терещенко визначає фінансове антикризове управління як забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі управління зовнішніми і внутрішніми ризиками, запобігання і нейтралізації фінансової кризи [21].

Інші науковці вважають, що фінансове антикризове управління підприємством є підсистемою загального антикризового управління, і має являти собою систему заходів, яка в першу чергу спрямована на запобігання кризовій ситуації, а не тільки на вихід підприємства з фінансової кризи. [11]

Функції, що виконує фінансове антикризове управління наведено в таблиці 8.4.

Антикризове управління фінансами підприємства направлено на вирішення таких завдань:

- своєчасна діагностика фінансового становища підприємства і прийняття необхідних для реалізації антикризових заходів для запобігання фінансової кризи;
- зведення негативних наслідків фінансової кризи на підприємстві до мінімуму;
- відновлення фінансової стабільності підприємства;
- ліквідація неплатоспроможності підприємства;
- запобігання банкрутства та можливості ліквідації підприємства.

Якщо у фінансовій діяльності підприємства спостерігається тенденція до занепаду, фінансова політика і тактика мають бути скориговані. Попередня оцінка фінансового стану підприємства за рахунок своєчасного проведення діагностики



дає можливість уникнути виникнення кризи або суттєво її пом'якшити за умов неминучості.

Таблиця 8.4 – Функції фінансового антикризового управління

Загальні	Специфічні
створення високоефективних інформаційних систем, які спроможні забезпечити обґрунтування різних управлінських рішень; реалізація аналізу фінансового стану підприємства та результатів його фінансової діяльності; реалізація планування фінансового поліпшення підприємства; розробка і впровадження ефективної системи реалізації управлінських рішень відносно поліпшення фінансового стану підприємства; використання ефективного контролю за виконанням управлінських рішень в області фінансового поліпшення підприємства.	виявлення симптомів розвитку кризи на підприємстві; відновлення стабільного фінансового стану підприємства; ліквідація неплатоспроможного стану підприємства; забезпечення фінансового балансу підприємства; розробка стратегії поліпшення фінансового стану підприємства.

Процес оцінки та діагностики надзвичайних ситуацій передбачає проходження декількох етапів:

- 1) аналіз фінансового стану підприємства;
- 2) прогноз розвитку ситуації на майбутнє;
- 3) виявлення ознак надзвичайних ситуацій на підприємстві;
- 4) вчасне визначення причин та основних факторів, які спричиняють розвиток кризових явищ.

Проведення оцінки фінансового стану підприємства можна здійснити за допомогою фінансово-економічного аналізу, який дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства і в той же час він також виступає в якості основи при формуванні фінансової політики.

Проведення фінансового аналізу передбачає використання таких методів.

1. *Вертикальний аналіз* – по суті, це подання бухгалтерських звітів у вигляді відносних значень, що характеризують структуру зведених результатів (показників). Основою цього виду аналізу є динамічні ряди значень, що дозволяє відстежувати і прогнозувати структурні зміни в складі господарських засобів і джерелах їх покриття.

2. *Горизонтальний аналіз* – за рахунок проведення цього виду аналізу дозволяється виявити тенденції в змінах окремих позицій або груп, які входять в бухгалтерську звітність. Основою цього аналізу є розрахунок основного темпу зростання статей балансу або статей «Звіту про фінансові результати».

3. *Система аналітичних показників* є основним компонентом аналізу фінансового стану, який зазвичай включає в себе наступні напрямки фінансової діагностики.

1. Аналіз поточної діяльності. Ефективність поточної фінансово-економічної діяльності можна оцінити за тривалістю операційного циклу, який залежить від обороту коштів в різних типах активів. При інших рівних умовах прискорення обертання вказує на поліпшення продуктивності. Тому основними показниками

даної групи є показники ефективності використання всіх видів ресурсів: трудових, матеріальних і фінансових (виробництво, прибутковість, показники оборотності коштів в запасах і розрахунках).

2. Аналіз ліквідності. За допомогою цієї групи показників можна визначити та оцінити здатність підприємства вчасно і в повному обсязі реагувати на поточні зобов'язання. Алгоритм розрахунку заснований на ідеї порівняння оборотних активів (оборотного капіталу) з короткостроковими зобов'язаннями. В результаті розрахунків визначається, чи достатньо забезпечено підприємство оборотними коштами, яких воно потребує для покриття поточної кредиторської заборгованості. Оскільки різні види оборотного капіталу мають різну ступінь ліквідності (конвертація в абсолютно ліквідні фонди – гроші та їх еквіваленти), розраховується декілька коефіцієнтів ліквідності.

3. Аналіз рентабельності спрямований на оцінку загальної ефективності інвестицій в дане підприємство. Рентабельність може бути визначена для певних груп активів і для капіталу в цілому. Основними показниками цієї групи є загальна рентабельність капіталу та рентабельність власного капіталу.

4. Аналіз ділової активності дає можливість оцінити рівень ефективності використання всіх активів підприємства, рівень узгодженості політики управління виробничими запасами і запасами готової продукції та ін. Позитивною є тенденція збільшення інтенсивності використання активу, що означає можливість спрямування в потрібні напрямки звільненої частини фінансових ресурсів.

5. Аналіз фінансової стійкості, або оцінка джерел фінансування. Оцінка фінансової стійкості є дуже важливою складовою загальної оцінки фінансового стану підприємства, оскільки різні джерела коштів різняться за рівнем витрат, за ступенем їх доступності, за рівнем надійності і ризику, тощо.

6. Аналіз діяльності на ринку капіталу. В рамках даного аналізу проводяться просторово-часові порівняння деяких показників, які розкривають стан підприємства на ринку цінних паперів: дивідендна прибутковість, дохід на акцію, вартість акцій та ін. показники цієї групи важливі для тих підприємств, які мають вільні кошти і бажають їх вкласти у цінні папери. Ця частина аналізу проводиться в основному для публічних акціонерних товариств, акції яких знаходяться у вільному обігу на фондових ринках.

Фінансовий аналіз має бути проведений в динаміці для визначення тренду фінансового стану організації та прогнозування майбутнього стану. Якщо результати фінансового аналізу демонструють негативні тренди, то варто говорити про наближення кризи. В такому випадку ситуація вимагає більш детальної діагностики.

В економічному сенсі *діагностика* визначається як процес дослідження, спрямований на виявлення різних відхилень в роботі підприємства від нормального/нормативного стану.

*Предметом* процесу діагностики може бути взагалі як загальна динамічна система (економіка окремої країни, галузь, певна організація будь-якої форми власності), так і будь-який із елементів цієї системи (внутрішня складова, певні види ресурсів, організаційна структура, окремі функції, витрати і т.д.).

Залежно від обсягу, цілей і напрямків діагностичного аналізу, а також наявної інформації про проблемні сфери діяльності доцільно проводити:

- швидкий діагностичний аналіз (експрес-аналіз);
- комплексний діагностичний аналіз;
- діагностичний аналіз функціональних напрямків (підсистем управління);
- діагностичний аналіз прикладних питань;
- діагностика проблемних зон в системі;
- діагностика в проєкті організаційного розвитку.

Найчастіше для оцінки результатів або загалом стану підприємства використовуються наступні види діагностики.

1. *Швидка діагностика* (експрес-діагностика) являє собою коротке вивчення різних напрямків діяльності підприємства з метою виявлення проблемних зон і отримання попередньої оцінки поточного стану, та є основним етапом трансформацій, які проводяться часто із залученням зовнішніх консультантів. Такий підхід допомагає виробити єдине бачення менеджменту і зовнішніх консультантів щодо поточного стану і проблем підприємства.

2. *Комплексна діагностика* – це детальне аналітичне дослідження, яке дає повне розуміння щодо поточної ситуації і є основою для розробки стратегії трансформації в розглянутих сферах діяльності і загалу конкретних дій, необхідних для досягнення тих результатів, що були заплановані. Таку діагностику можна застосовувати до всіх аспектів діяльності або фокусуватися на одному чи кількох напрямках. Важливого значення комплексна діагностика набуває, коли система моніторингу поточної діяльності на підприємстві не дає можливості визначити основні проблеми на підприємстві та причини їх виникнення, особливо порядок їх вирішення. Однак навіть коли сфери трансформації очевидні та чітко визначені, бажано провести швидку діагностику в інших (сусідніх) областях. Це забезпечить відповідність перетворень, що проводяться в одній області, встановленим економічним практикам в інших областях (сферах).

Наявність різних економіко-математичних моделей, яка існує в світовій практиці і використовується при економічній діагностиці, дозволяє визначати ступінь ризику банкрутства підприємства. Результати останніх емпіричних досліджень дозволяють зробити висновок, що найбільш ефективною в цьому відношенні являється методологія дискримінантного аналізу, яка спирається на сучасний емпірично-індуктивний метод дослідження і широке застосування економетричного моделювання.

Дискримінаційний аналіз є одним із самих важливих інструментів, який використовується в антикризовому фінансовому управлінні для попередження і прогнозування банкрутства підприємств. Зміст дискримінантного аналізу полягає в побудові функції і обчисленні інтегрального показника, на основі якого можна з певною ймовірністю передбачити банкрутство господарюючого суб'єкта.

Найбільш відомими в світі є моделі прогнозування банкрутства Е.Альтмана (1968, США); Бівера (1966, США); Вейбеля (1973, Швейцарія); Бірмана (1976) і Краузе (1993, Німеччина); система фінансового аналізу Керлінга-Поддіга (1994, Франція); а також методика німецького Бундесбанку (1999) та інші [24].

Найбільш поширеною та відомою в більшості країн є Z-моделі професора Едварда Альтмана. Існує декілька цих моделей, розроблених в різні роки та адаптованих до різних економічних сфер та форм підприємств.

Найпростіша з них, двофакторна модель базується на показниках поточної ліквідності і частки позикових коштів, та виглядає наступним чином:

$$Z = -0,3877 - 1,0736K1 + 0,0579K2, \quad (8.1)$$

де  $K1$  – коефіцієнт поточної ліквідності;  
 $K2$  – коефіцієнт фінансової залежності.

Якщо результат  $Z$  негативний, то ймовірність банкрутства невелика. Позитивне значення вказує на високий рівень ймовірності банкрутства підприємства.

Перевагою даної моделі є її простота і можливість її застосовувати в умовах обмеженості інформації про підприємство.

Більш обґрунтованою і поширеною є п'ятифакторна модель Альтмана, яка розроблена на основі показників діяльності 66 американських підприємств в період з 1946 по 1965 рік, половина з яких збанкрутувала. З 22 основних показників були обрані п'ять найбільш важливих, що характеризують з різних сторін фінансовий стан підприємств, рентабельність капіталу і його структуру. Ця модель складається з показників, що характеризують економічний потенціал підприємства і результати його роботи за минулий період [1]. Модель виглядає наступним чином:

$$Z = 1,2X1 + 1,4X2 + 3,3X3 + 0,6X4 + 1,0X5, \quad (8.2)$$

де  $X1$  - відношення власних оборотних активів до суми всіх активів господарюючого суб'єкта;

$X2$ -відношення нерозподіленого (чистого) прибутку до суми всіх активів господарюючого суб'єкта;

$X3$ -рівень прибутковості активів (відношення валового прибутку (збитку) до суми всіх активів господарюючого суб'єкта);

$X4$ -ринкова вартість статутного капіталу в сукупності боргових зобов'язань;

$X5$ -оборот активів у кількості оборотів (відношення виручки від продажу (чистий дохід) до суми всіх активів господарюючого суб'єкта.

Визначити рівень загрози, тобто ймовірність банкрутства підприємства в моделі Альтмана можна за шкалою в таблиці 8.5.

За допомогою формули Альтмана можна прогнозувати банкрутство за 1,5-2 роки до його появи (його явні ознаки). За цією моделлю можна прогнозувати банкрутство на один рік з точністю до 90%, на 2 роки – до 70%, на 3 – до 50%.

Коротка характеристика різних моделей із зазначенням їх переваг та недоліків подана в таблиці 8.6.

Таблиця 8.5 – Визначення ймовірності банкрутства за значенням Z-показника Альтмана

Значення Z	Рівень загрози
1,8 і менше	Дуже висока
1,81-2,7	Висока
2,71-2,99	Можлива
3,0 і вище	Дуже низька

До вітчизняних методик оцінки фінансово-економічного стану підприємства відноситься метод глибокого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств і організацій, розроблений Агентством із запобігання банкрутства підприємств і організацій. Метод складається з двох частин: аналізу фінансового стану і аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства (пізніше змінено на «Методичні рекомендації для виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій, спрямованих на приховування банкрутства, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства») [25].

### 8.3 Інструменти антикризового управління підприємством

Кризи за чинниками виникнення, сутністю, характером перебігу і масштабом бувають різні. Відповідно й управління організацією в кризовий період має залежати від виду кризи. Така різноманітність притаманна як системі так і механізму управління. Механізм управління, або саме засоби впливу, має містити в собі:

- 1) мотивація, що орієнтована на антикризові заходи;
- 2) економія ресурсів;
- 3) запобігання помилкам;
- 4) обережність;
- 5) ставка на позитив і впевненість в собі, соціально-психологічну стабільність дій;
- 6) інтеграція з цінностями професіоналізму;
- 7) ініціативність при вирішенні проблем та пошук кращих варіантів розвитку;
- 8) підприємництво, прийнятність, пошук та підтримка інновацій;
- 9) поглиблений аналіз ситуації;
- 10) професіоналізм і т. д.

Для отримання необхідного результату великого значення набуває те, які інструменти використовуються під час антикризового управління.

Таблиця 8.6 - Моделі прогнозування банкрутства підприємства [6]

Модель	Формула розрахунку	Нормативні значення	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Двофакторна модель Альтмана	$Z = -0,3877 - 1,0736 X_1 + 0,579 X_2$ де $X_1$ - коефіцієнт поточної ліквідності; $X_2$ - відношення позикових коштів до валюти балансу	Якщо $Z < 0$ - імовірність банкрутства низька, Якщо $Z > 0$ - імовірність банкрутства висока	проста у використанні, її можна застосування при проведенні зовнішнього аналізу, який проводять на основі бухгалтерського балансу	не враховує вплив показників, що характеризують ефективність використання ресурсів, ділову і ринкову діяльність.
П'ятифакторна модель Альтмана	$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5$ де $X_1$ - оборотний капітал/сума активів; $X_2$ - нерозподілений прибуток/сума активів; $X_3$ - операційний прибуток/сума активів; $X_4$ - ринкова вартість акцій/позиковий капітал; $X_5$ - виручка від реалізації/сума активів	Якщо $Z < 1,8$ - імовірність банкрутства дуже висока, якщо $1,8 < Z < 2,7$ - висока, якщо $Z > 2,7$ - низька	складові моделі відображають різні аспекти діяльності підприємства, модель в деяких країнах точність прогнозування склала 95%	застосовується для акціонерних товариств, чий акції обертаються на ринку цінних паперів; не враховує динаміку курсу акцій
Модель Тафлера	$T = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$ де $X_1$ - прибуток до сплати податків/поточні зобов'язання; $X_2$ - оборотні активи/сума зобов'язань; $X_3$ - поточні зобов'язання/сума активів; $X_4$ - обсяг продажів/сума активів	$T < 0,25$ - є критичним значенням, $T > 0,3$ - означає, що попереду непогані перспективи, $T < 0,2$ - в цьому випадку імовірність банкрутства висока	простий розрахунок та можливе застосування при проведенні діагностичного зовнішнього аналізу	низька адекватність, бо не враховує ринкової оцінки підприємства та можливе викорис-тання при оцінці вузької кількості показників
Модель Спрінгейта	$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4$ де $X_1$ - робочий капітал/загальна вартість активів; $X_2$ - прибуток до виплати податків та відсотків/загальна вартість активів; $X_3$ - прибуток до виплати податків та відсотків/короткострокові зобов'язання; $X_4$ - обсяг продажу /загальна вартість активів	$Z < 0,862$ - стан підприємства кризовий	Модель показує достатній рівень надійності прогнозу	Більшість відносних показників моделі в основному засновані на одному елементі-загальній вартості активів, показники можуть мати високий рівень кореляції між собою

Продовження таблиці 8.6

1	2	3	4	5
Модель Ліса	$Z=0,063X_1+0,092X_2+0,057X_3+0,001X_4$ де $X_1$ - оборотні активи/загальна вартість активів; $X_2$ - операційний прибуток/загальна вартість активів; $X_3$ - нерозподілена частина прибутку / загальна вартість активів; $X_4$ - власний капітал/позиковий капітал	<0,037 - імовірність банкрутства висока	Можливість використання моделі для зовнішнього експрес-аналізу, обліку реінвестування прибутку підприємства	Більшість відносних показників моделі в основному засновані на одному елементі-загальній вартості активів, що не дозволяє враховувати ефективність використання власного капіталу
Модель Creditmen	$Z = 25 X_1 + 25 X_2 + 10 X_3 + 20 X_4 + 20 X_5$ де $X_1$ - коефіцієнт швидкої ліквідності (високоліквідні активи / поточні зобов'язання); $X_2$ - коефіцієнт кредитоспроможності (власний капітал / зобов'язання); $X_3$ - показник іммобілізації власного капіталу (високоліквідні активи / баланс); $X_4$ - коефіцієнт оборотності запасів (собівартість / середньорічна величина запасів); $X_5$ - коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (виторг / дебіторська заборгованість).	$Z = 100$ - фінансова ситуація нормальна; $Z > 100$ - гарна; $Z < 100$ - викликає тривогу	Можливе використання методики для проведення зовнішнього аналізу.	Граничні значення коефіцієнтів завищені. Недоліком є раптові "переходи" від однієї оцінки фінансової залежності до іншої
Модель Беєрмана	$Z = 0,077x_1 + 0,813x_2 + 0,124x_3 - 0,105x_4 - 0,063x_5 + 0,061x_6 + 0,268x_7 + 0,217x_8 + 0,012x_9 + 0,165x_{10}$ , де $x_1$ - відношення позикового капіталу до сукупних активів; $x_2$ - відношення чистого прибутку до сукупних активів; $x_3$ - відношення чистого прибутку до позикового капіталу;	Якщо $Z > 0,32$ - підприємство знаходиться під загрозою банкрутства; $0,32 > Z > 0,236$ - неможливо чітко ідентифікувати, потребує додаткового якісного аналізу;	Можливе використання методики для прогнозування на найближчий рік.	Горизонт використання цієї моделі - один рік, тому немає можливості визначення на більш тривалий термін

Продовження таблиці 8.6

1	2	3	4	5
	<p>x4 – відношення чистого прибутку до суми чистого доходу;  x5 – відношення Cash-Flow до позикового капіталу;  x6 – відношення чистого доходу до сукупних активів;  x7 – відношення запасів до чистого доходу від реалізації;  x8 – відношення суми амортизації до вартості основних засобів на кінець періоду;  x9 – відношення вартості введених основних засобів до суми амортизації;  x10 – відношення суми заборгованості за банківськими позиками до позикового капіталу.</p>	<p>При значенні <math>Z &lt; 0,236</math> – підприємству не загрожує банкрутство</p>		
<p>Модель Флумера</p>	<p><math display="block">H = 5,528X_1 + 0,212X_2 + 0,073X_3 + 1,270X_4 - 0,120X_5 + 2,335X_6 + 0,575X_7 + 1,083X_8 + 0,894X_9 - 6,075</math> <math display="block">X_1</math> - нерозподілений прибуток/підсумок балансу;  <math display="block">X_2</math> - виручка від (core.ac.uk) реалізації/підсумок балансу;  <math display="block">X_3</math> - прибуток до сплати податків/власний капітал;  <math display="block">X_4</math> - грошовий потік/зобов'язання;  <math display="block">X_5</math> - довгострокові зобов'язання/підсумок балансу;  <math display="block">X_6</math> - короткострокові зобов'язання/сукупні активи;  <math display="block">X_7</math> - log(матеріальні активи);  <math display="block">X_8</math> - оборотний капітал/зобов'язання;  <math display="block">X_9</math> - log (прибуток до оподаткування + відсотки до виплати/ сплачені відсотки)</p>	<p><math>H &lt; 0</math> - стан підприємства кризовий</p>	<p>Різноманітність використовуваних показників враховує реінвестування прибутку, розмір матеріальних активів підприємства та витрати, пов'язані із залученням капіталу</p>	<p>Основна увага приділяється використанню банками при визначенні кредитоспроможності підприємства</p>



Продовження таблиці 8.6

1	2	3	4	5
Показник платоспроможності Конана і Гольдера	$Z = -0,16X_1 - 0,22X_2 + 0,87X_3 + 0,1X_4 - 0,24X_5$ де $X_1$ – відношення суми дебіторської заборгованості і грошових коштів до валюти балансу; $X_2$ – відношення постійного капіталу до валюти балансу; $X_3$ – відношення фінансових витрат до виручки від реалізації; $X_4$ – відношення витрат на персонал до доданої вартості; $X_5$ – відношення валового прибутку до позикового капіталу	$Z > 0,21$ - імовірність затримки платежів 100%; $Z > 0,002$ - 80%, $Z > -0,068$ - 50 % $Z > -0,107$ - 30% $Z < -0,164$ - 10%	Дозволяє виявити стратегічні проблеми підприємства	При використанні в зовнішньому аналізі визначення витрат на персонал може викликати труднощі
Модель О. Терещенка	$Z = 0,145X_1 + 1,481X_2 + 1,007X_4 + 0,04X_6 + 0,04X_{10}$ $X_1$ - коефіцієнт покриття, що розраховується як відношення поточних активів до поточних зобов'язань; $X_2$ - коефіцієнт автономії, що показує долю власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування; $X_4$ - коефіцієнт рентабельності операційних продаж, що розраховується як відношення чистого грошового потоку від операційної діяльності до виручки від реалізації продукції та інших операційних доходів; $X_6$ - коефіцієнт оборотності позикового капіталу, що розраховується як відношення чистої виручки від реалізації до позикового капіталу; $X_{10}$ - коефіцієнт оборотності оборотних коштів, що розраховується як відношення чистої виручки від реалізації до середніх залишків оборотних коштів.	$Z \leq -0,55$ підприємство знаходиться в фінансовій кризі або під загрозою; $-0,55 \leq Z \leq 0,55$ - висновки про фінансовий стан підприємства зробити неможливо, необхідний додатковий аналіз; $Z > 0,55$ - фінансовий стан підприємства задовільний	Модель складена за даними українських підприємств та є простою у застосуванні	Не враховується інвестиційна діяльність підприємства і є адекватною при проведенні оцінки в поточному стані

Кінець таблиці 8.6

1	$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$ де $X_1$ — cash-flow/поточні зобов'язання; $X_2$ — валюта балансу/ поточні зобов'язання; $10X_3$ — чистий прибуток/ підсумок балансу; $X_4$ — чистий прибуток / виторг від реалізації; $X_5$ — виробничі запаси / виторг від реалізації; $X_6$ — виторг від реалізації продукції, товарів, послуг / підсумок балансу.	Якщо значення $Z < 0$ - підприємство напівбанкрут, Якщо $0 < Z < 1$ - загрожує банкрутство, якщо не здійснити санацію, $1 < Z < 2$ - фінансова стійкість порушена, $Z > 2$ - підприємство фінансово стійке	4	5
	$Z = 0,033X_1 + 0,268X_2 + 0,045X_3 - 0,018X_4 - 0,004X_5 - 0,015X_6 + 0,702X_7$ де $X_1$ - коефіцієнт мобільності активів; $X_2$ - коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; $X_3$ - коефіцієнт оборотності власного капіталу; $X_4$ - коефіцієнт окупності активів; $X_5$ - коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; $X_6$ - коефіцієнт концентрації залученого капіталу; $X_7$ - коефіцієнт покриття боргів власним капіталом.	$Z > 1,104$ - низька імовірність банкрутства		
Модель А. Матвійчука			Модель складена за даними українських підприємств та є простою у застосуванні	Модель не враховує інвестиційної активності та прибутковості підприємства

Під економічними інструментами антикризового управління розуміються будь-які економічні заходи або їх сукупність, які використовуються для оцінки ймовірності виникнення кризи, задля її запобігання, насамперед, виявлення, задля локалізації, нейтралізації, задля подолання наслідків кризи з мінімальними втратами і загалом запобігання банкрутства та ліквідації, що сприятиме поліпшенню діяльності, дозволить регулювати фінансово-економічні процеси в напрямку зміцнення економічного потенціалу та отримання конкурентної переваги.

В економічній літературі виділено багато економічних інструментів антикризового управління. Всі вони можуть бути розділені на дві великі групи:

До першої групи належать ті інструменти антикризового управління, за допомогою яких можлива оцінка ймовірності виникнення кризи (прогнозування виникнення кризи), розпізнавання її перших сигналів, виявлення кризи, оцінка ефективності антикризових заходів.

Друга група включає в себе ті інструменти антикризового управління, за допомогою яких підприємство виходить з кризи, послаблює вплив кризи, нейтралізує його, усуває і долає кризу з мінімальними втратами.

Основними інструментами першої групи є різні методики і моделі оцінки вірогідності настання банкрутства підприємства такі як аналіз фінансово-господарської діяльності (фінансовий аналіз) та моделі оцінки вірогідності банкрутства підприємств, що розглядалися в попередньому підрозділі 8.2. Далі будуть розглянуті основні інструменти антикризового управління, застосування яких дозволяє підприємству подолати кризовий стан.

Подолання стану банкрутства вимагає від суб'єкта господарювання застосування спеціальних методів управління. Велика сукупність цих методів дає можливість обирати саме ті, які будуть найбільш ефективні в окремій даній ситуації, яка склалася на певному підприємстві. В залежності від масштабу їх застосування існуючі методи поділяють на *тактичні і стратегічні*.

До тактичних належать такі.

*Даунсайзинг* передбачає скорочення виробничих потужностей підприємства та скорочення кількості працівників, як виробничого так і управлінського складу. Даунсайзинг проводять відповідно до реального попиту і ринкових можливостей підприємства за рахунок цього значно знижуються постійні витрати, що в свою чергу призводить до значного зниження виробничих витрат загалом.

*Санація* являє собою сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційно-правового та соціального характеру, які спрямовані на досягнення рівнів платоспроможності, ліквідності, рентабельності та конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковій перспективі. Санація застосовується у разі загрози банкрутства.

*Банкрутством* називається визнана Господарським судом нездатність боржника повернути свою платоспроможність до задовільного стану. Організація-банкрут має сплатити визнану Судом кредиторську заборгованість через застосування процедури *ліквідації*.

До стратегічних методів відносять такі.

*Реінжиніринг* – полягає в перепроєктуванні бізнес-процесів підприємства; дозволяє домогтися різкого, стрибкоподібного зростання показників ефективності.

*Диверсифікація* – розширення сфери діяльності господарюючого суб'єкта в будь-якому напрямку, щоб не залежати від одного ринку; доцільно застосовувати на початку формування підприємства і при перших ознаках кризи.

*Регуляризація* здійснюється за рахунок використання сучасних підходів до управління на підприємстві (створення системи стратегічного планування, системи управлінського обліку, створення комплексної системи фінансового планування та контролю, використання сучасної автоматизованої системи обліку та ін.).

*Злиття*, тобто об'єднання двох або більше в рамках однієї системи різних етапів та видів діяльності; використання цього методу актуальне у випадку що така інтеграція приведе до значної економії за рахунок масштабу або до значного зниження трансакційних витрат.

*Реструктуризація* по суті являє собою сукупність заходів різного характеру, які спрямовані на зміну структури підприємства, на зміну його системи управління, на зміну форм управління; всі вони можуть забезпечити підприємству фінансове поліпшення, збільшення обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва та загалом діяльності підприємства; може бути застосовувана на різних етапах життєвого циклу підприємства і в разі неминучості кризи.

*Ліквідація* – це фактичне припинення діяльності підприємства. Ліквідація застосовується до суб'єкта господарювання, якого визнано банкрутом Господарським судом, і здійснюється для задоволення вимог кредиторів, що були визнані Судом, шляхом продажу майна підприємства-боржника.

Розглянемо нижче найбільш поширені напрями управління підприємством в кризовій ситуації, а саме реструктуризацію, реінжиніринг та банкрутство..

Термін «реструктуризація» було введено экс-генеральним директором «Дженерал електрик» Д. Уелчем на початку 80-х років 20-го століття, і цей термін набув розповсюдження в господарській практиці в усьому світі.

Господарський кодекс України дорівнює припинення діяльності до реорганізації. Однак, термін «Реорганізація» є ширшим і охоплює окрім припинення також зміну в структурі власників підприємства, тощо.

*Реорганізація* – це повна або часткова заміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення декількох підприємств на базі одного підприємства, наслідком чого є передача або прийняття правонаступником його майна, коштів, прав і обов'язків.

Реорганізація здійснюється на підставі рішення засновників даного бізнесу або органу певної юридичної особи, яка уповноважена на це установчими документами. Також може відбуватися за рішенням/згодою уповноваженого державного органу або суду. У разі проведення реорганізації, особа або орган, який прийняв рішення про реорганізацію підприємства, мають в письмовій формі повідомити про це кредиторів підприємства, яке реорганізується. Кредитори

мають право вимагати розірвання або дострокового погашення боргів від підприємства-боржника і компенсації збитків.

«Методичні рекомендації щодо проведення реструктуризації державних підприємств» Мінекономіки України *реструктуризацію* визначають так:

**Реструктуризація** – це здійснення комплексу адміністративно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на приведення умов функціонування підприємства у відповідність з умовами ринку, що змінюються та розробленою стратегією розвитку підприємства [14].

Огляд законодавчих документів України дав можливість пошуку кількох визначень зазначеного терміну, які мають місце у різних правових актах, але вони між собою схожі.

Поняття «реструктуризація підприємства» у законодавчих документах трактується неоднозначно. Зазвичай реструктуризація розглядається як зміна структури і елементів підприємства, що визначає його діяльність під впливом факторів зовнішнього або внутрішнього середовища. Підприємства проводять реструктуризацію, якщо їх продуктивність низька, що проявляється в незадовільних фінансово-економічних показниках, або якщо стратегія і пріоритети розвитку змінюються.

Реструктуризація повинна забезпечити платоспроможність підприємств, що обумовлено зниженням витрат, підвищенням продуктивності праці, впровадженням нових технологій, модернізацією обладнання. Одним із основних критеріїв успіху реструктуризації є рентабельність підприємства. Можливі такі варіанти проведення реструктуризації підприємств:

- 1) перепрофілювання підприємств;
- 2) виділення окремих структурних підрозділів для можливої подальшої діяльності в якості нових юридичних осіб;
- 3) злиття двох або більше суб'єктів господарювання з подальшим утворенням нової юридичної особи.

Необхідність проведення реструктуризації може визначатися широким колом зовнішніх і внутрішніх причин. Основні групи чинників зовнішнього середовища подано в таблиці 8.7.

Категорії «реконструкція», «реформування», «реінжиніринг», «реорганізація» є частковими по відношенню до поняття «реструктуризація», оскільки розкривають сенс певного вигляду процесів перетворень.

Трансформаційні процеси реінжинірингу та реконструкції є елементами комплексної програми реструктуризації підприємства, оскільки перетинаються і одночасно охоплюють структуру, функції і усі процеси, що відбуваються, на підприємстві. Виділяють такі форми реструктуризації:

- реструктуризація виробництва;
- реструктуризація активів;
- фінансова реструктуризація;
- корпоративна реструктуризація.

Таблиця 8.7 - Чинники зовнішнього середовища, що обумовлюють необхідність реструктуризації підприємства

Групи	Чинники
1. Чинники державного регулювання	зміна цілей і пріоритетів економічного розвитку
	зміна правил управління державним і муніципальним майном
	зміни в економічному та валютному законодавстві
	зміни в антимонопольному законодавстві
	зміни в податковому законодавстві
	зміни грошово-кредитної політики
2. Чинники конкурентного середовища	зниження або збільшення платоспроможного попиту на продукцію
	поліпшення або погіршення стану галузі підприємства
	збільшення або зменшення числа конкурентів
	зміцнення або ослаблення позицій конкурентів
3. Географічні чинники	зміна географічного положення джерел сировини і матеріалів
	зміна географічного положення постачальників
	зміна географічного положення конкурентів
	зміна географічного положення споживачів
4. Науково-технічні та інформаційні чинники	нові досягнення у галузі науки, у технологічній базі
	нові досягнення у галузі інформаційних технологій

При проведенні реструктуризації *виробництва* передбачаються зміни в організаційній та виробничо-економічній сферах суб'єкта господарювання, які здійснюються з метою підвищення його конкурентоспроможності.

При проведенні реструктуризації *активів* вдаються до здійснення наступних заходів: продаж частки основних засобів (майна, обладнання); продаж надлишків запасів сировини та матеріалів і т. д.; можлива продаж окремих структурних підрозділів підприємства; використання лізингу; продаж деяких видів фінансових вкладень; проведення рефінансування дебіторської заборгованості (факторинг, форфейтинг, облік векселів). Заходи з *фінансової* реструктуризації пов'язані зі зміною складових та розміру структури капіталу (власного та кредитного); також відбуваються зміни в інвестиційній діяльності підприємства.

*Корпоративною* реструктуризацією вважають реорганізацію, наслідками проведення якої може бути повна або часткова зміна власника(ів), створення нового(их) юридичних осіб та (або) організаційно-правової форми організації бізнесу. Розрізняють наступні види реструктуризації, в залежності від:

- цілі змін: санаційна, адаптивна, попереджувальна;
- об'єкту змін: операційна, фінансова, власності;
- тривалість періоду: оперативна, стратегічна.
- повнота сфери завдань: обмежена (часткова) і комплексна (повна).

*Санаційна* (відновлювальна) реструктуризація застосовується у випадках, коли підприємство знаходиться в кризовому стані, і направлена на вихід із цього стану. Ознаками такого стану можуть бути:

- втрата ринкової позиції;

- проблеми з поставками і залишками матеріалів;
- великий запас готової продукції;
- значна кредиторська заборгованість перед різними контрагентами;
- втрата ліквідності.

Основними напрямками санаційної реструктуризації є: скорочення різних видів ресурсів; скорочення ринків збуту продукції; скорочення пропозиції; скорочення фізичних обсягів.

*Адаптивна* (прогресивна) реструктуризація застосовується на етапі передкризового стану, або при відсутності кризи, але вже з'явилися негативні тенденції задля подолання цих тенденцій і задля адаптації підприємства до нових умов, що склалися на ринку і проводять заходи з адаптивної реструктуризації. Ознаками такого стану можуть бути:

- зниження загального рівня ефективності;
- зниження ринкового потенціалу;
- невідповідність сучасним вимогам та світовим стандартам;
- перспективність на інших ринках;
- низький рівень ефективності управління.

Під час проведення цього виду реструктуризації найчастіше впроваджується:

- просторова диверсифікація-розвиток нових вітчизняних і зарубіжних ринків;
- диверсифікація продукції-розробка нових продуктів.

*Випереджаюча* реструктуризація застосовується на стабільно функціонуючих підприємствах, які мають значний успіх і які передбачають можливі зміни в умовах функціонування попереду. Вони прагнуть зміцнити свої ключові компетенції та конкурентні переваги. Відмінними рисами є:

- стратегічні альянси,
- купівля та продаж компанії.

*Операційна* реструктуризація відноситься до конкретної економічної діяльності, результатом її проведення може стати прибуток або збиток. Основними кроками є:

- скорочення числа зайнятих;
- отримання прибутку від підвищення продуктивності праці;
- стабілізація фонду заробітної плати;
- звільнення від об'єктів соціальної сфери і непотрібних активів;
- пошук нових партнерів і ринків;
- підвищення якості продукції, що випускається;
- впровадження нових продуктів.

*Фінансова* реструктуризація – це управління пасивами підприємства, а саме його боргом. Фінансова реструктуризація полягає в зміні структури пасивної частини балансу підприємства шляхом:

- відстрочки погашення боргу;
- зниження ставки відсотку за боргом;
- визначення найбільш вигідної системи погашення заборгованості;
- обмін боргових зобов'язань на акції;

- списання частки заборгованості або всього боргу;
- можливості отримання нових кредитів або гарантій від кредиторів.

Реструктуризація *нерухомості* - це зміна розподілу влади з часткою власного капіталу.

*Оперативна* реструктуризація проводиться в короткостроковій перспективі, вона є актуальною коли суб'єкт господарювання не може розраховувати на фінансову допомогу із зовнішніх джерел і приймає рішення про збільшення своєї ліквідності за рахунок власних коштів. Це відбувається при проведенні санаційної реструктуризації. Вона полягає у визначенні основних ринків і компаній, у виявленні слабких місць при виконанні основних функцій і при розробці пропозицій щодо їх усунення з мінімальними витратами і вивільненням певних ресурсів.

*Стратегічна* реструктуризація проводиться в довгостроковій перспективі, ґрунтується на результатах операційної реструктуризації та передбачає залучення внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування в рамках адаптивної та попереджувальної реструктуризації. Може передбачити такі дії, як:

- диверсифікація виробництва;
- спроба завоювати нові ринки збуту;
- купівля нового обладнання;
- впровадження інновацій;
- сертифікація виробництва;
- зміни в організаційній структурі суб'єкта господарювання;
- підвищення рівня кваліфікації персоналу підприємства;
- зміни в структурі власності;
- купівля або продаж бізнесу.

В якості основних суб'єктів, що ініціюють реструктуризацію, можуть виступати:

- *власники* (акціонери, інвестори). Рішення про реструктуризацію підприємства приймається вищим керівним органом і відображає інтереси власників. Поточні роботи ведуться виконавчими органами. У разі незгоди власників із реструктуризацією, що проводиться виконавчими органами, вони мають можливість змінити керівництво виконавчих органів;

- *кредитори підприємства*. Як підкреслюється у концепції формування галузевих програм реструктуризації – «без вирішення проблеми заборгованостей реструктуризація підприємств або галузей неможлива, оскільки необхідною є згода кредиторів на її проведення»;

- *держава*. Вона як орган управління економікою може надавати підтримку або створювати більш сприятливі умови підприємствам, що реструктуризуються;

- *трудовий колектив*. Інтереси цієї групи людей можуть не збігатися з цілями реструктуризації. Необхідність рахуватися з цими інтересами впливає з того факту, що держава визнає соціальну і в деяких випадках політичну значимість цих інтересів;



- *група менеджерів*. В руках цієї групи зосереджені повноваження з управління поточною діяльністю, що дозволяє їй в деяких випадках блокувати реструктуризацію в разі пасивності або розбіжності в поглядах власників.

Комплексне перетворення підприємства вимагає значних фінансових витрат і не завжди підприємство має необхідні фінанси для їх здійснення. Тому, за відсутності власних коштів на здійснення реструктуризації, підприємство використовує залучені кошти фінансування у вигляді довгострокових і короткострокових кредитів банків та державного фінансування.

Доцільне виділення наступних видів реструктуризації, які визначаються джерелами її фінансування:

- 1) реструктуризація, що проводиться за рахунок власних коштів;
- 2) реструктуризація, що проводиться за рахунок залучених ззовні коштів;
- 3) реструктуризація, що проводиться за рахунок комбінованих джерел, тобто за рахунок власних і залучених коштів.

На основі розглянутих видів реструктуризації підприємства пропонується узагальнена класифікація (рис. 8.1). Представлені класифікаційні ознаки, дозволяють охарактеризувати найбільш істотні сторони реструктуризації підприємства, яка:

- може здійснюватися поступово шляхом "культивування" перетворень або радикальним чином;
- має чітку орієнтацію мети;
- передбачає взаємопов'язані зміни в структурі підприємства;
- може призвести до зміни масштабу підприємства;
- здійснюється добровільно або примусово;
- у реалізації впливає на різні функціональні області і системи управління підприємством;
- може включати місцеві зміни або включати діяльність всього підприємства загалом;
- триває різні періоди часу - від декількох місяців до декількох років;
- може фінансуватися за рахунок власних та залучених коштів.

Реалізація всіх етапів реструктуризації повинна здійснюватися відповідно до науково-обґрунтованих принципів, до основних принципів реструктуризації доцільно віднести наступні:

- *цілеспрямованість*, підпорядкованість процесів реструктуризації цілям підприємства;
- *планованість* передбачає усвідомлене перетворення підприємства в інтересах суспільства, дозволяє уникати чи істотно зменшувати руйнівні наслідки стихійних, спонтанних економічних процесів та явищ; знижувати ймовірність циклічного розвитку підприємств та виникнення криз;
- *керованість* передбачає принципові зміни в системі управління підприємством на основах стратегічної цілеспрямованості, функціональності, оптимізації розподілу повноважень між структурами та рівнями управління;



Рисунок 8.1 - Класифікація видів реструктуризації підприємства [12]

- *системність* передбачає, що об'єктом при проведенні реструктуризації може виступити вся система (підприємство), або якась її частина (підсистема, елемент). При цьому зміна в структурі та в системі внутрішніх системних зв'язків в одній складовій/підсистемі веде до змін в іншій. Оцінка реструктуризації з позиції системності передбачає аналіз сукупності показників, що характеризують структурні, економічні, інвестиційні, екологічні та соціальні процеси;

- *комплексність* передбачає взаємне пов'язування та узгодження всіх елементів реструктуризації й прийняття до уваги всіх факторів, що впливають на підприємство й пов'язані з його перетворенням.

Принцип комплексності обумовлює необхідність інтегрованих змін елементів виробничого, економічного, управлінського, технологічного, соціального й екологічного характеру. На відміну від інших принципів (наприклад, системності), передбачає не одночасну реалізацію всіх змін, а їх поетапне здійснення з урахуванням пріоритетності. Однак найбільш істотна різниця між цими спорідненими принципами в тому, що принцип системності «працює в часі», тобто охоплює всю «глибину» реструктуризаційних процесів, а принцип комплексності «працює в просторі» – охоплює всі елементи та функції підприємства;

- *наукова обґрунтованість* передбачає здійснення реструктуризації підприємств на основі досягнень науково-технічного прогресу із застосуванням наукових методів та підходів до управління нею;

- *зацікавленість* передбачає необхідність сприйняття ідеї реструктуризації всіма учасниками цього процесу: власниками, керівниками, трудовим колективом, органами державної влади. Якщо реструктуризація виступає усвідомленою необхідністю, способом реалізації довгострокових економічних інтересів – це створює сприятливі умови для її успішного проведення. Якщо ціль та методи реструктуризації порушують інтереси навіть окремих груп, то вона може призвести до вкрай негативних соціально-економічних наслідків;

- *забезпечення екологічної безпеки*, він передбачає припинення руйнівного впливу промислових підприємств на навколишнє середовище, здійснення екологічно-економічного регулювання виробництва і економне використання природних ресурсів.

Варто виходити з концепції сталого розвитку, що передбачає вирішення соціально-економічних проблем на підставі раціонального використання природно-ресурсного потенціалу і забезпечення нормального стану навколишнього середовища.

**Реінжиніринг** як один із інструментів антикризового управління. Як зазначено вище, реінжиніринг представляє собою інноваційний процес, який спрямовано на перепроектування бізнесу для досягнення значного, суттєвого покращення діяльності підприємства. Реінжиніринг розглядають не як традиційне покращення, удосконалення або модифікацію, а як революційний застосунок, що дозволяє збільшити деякі показники в велику кількість разів.

Вважається, що найбільш суттєвим в реінжинірингу є побудова організації не на основі виконуваних підрозділами функцій, а на основі бізнес-процесів – ланцюжка активностей або операцій, які створюють певний результат, і в якому (результаті) зацікавлений внутрішній або зовнішній клієнт.

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) з'явився на початку 1990-х років як підхід до управління, спрямований на радикальне перепланування бізнес-операцій для досягнення трансформації бізнесу. BPR зосереджується на оптимізації наскрізних процесів і усуненні надмірностей. Ці вдосконалення можуть вплинути на різні аспекти бізнесу, включаючи вартість, продуктивність, обслуговування, швидкість і якість. BPR – це не одноразовий проект, а постійний шлях до інновацій та оптимізації. Його метою є оптимізація робочих процесів, усунення непотрібних кроків і покращення використання ресурсів для оптимізації ефективності та результативності. BPR передбачає радикальні зміни, які кидають виклик існуючим нормам і методам в організації. Його не слід плутати з *управлінням бізнес-процесами* (BPM) або вдосконаленням бізнес-процесів (BPI), які ініціюють більш поступові зміни.

Щоб запровадити BPR, компанії спочатку аналізують процеси, щоб виявити прогалини та можливості для вдосконалення. *Аналіз бізнес-процесів* дозволяє прийняти рішення щодо скорочення, розвитку або *аутсорсингу* бізнес-процесів (BPO), так само як визначення ролей виконавців, постачальників і клієнтів процесу.

Успішне впровадження BPR вимагає сильного лідерства, ефективного управління змінами та відданості постійному вдосконаленню. Лідери повинні відстоювати ініціативу BPR і надавати необхідні ресурси, підтримку та керівництво, щоб забезпечити значущі зміни. Крім того, організації повинні інвестувати в стратегії управління змінами, щоб пом'якшити опір і переконатися, що співробітники залучені та наділені повноваженнями протягом усього процесу.

Впровадження BPR є *стратегічним* рішенням для організацій, які прагнуть здійснити трансформаційні зміни та покращити свою операційну ефективність. Деякі з причин, чому організація може запровадити BPR, включають:

- незадоволений персонал, із високою плинністю кадрів;
- високі експлуатаційні витрати, через втрачений час і ресурси;
- невідповідна технологія, яка робить поточні процеси неефективними або застарілими;
- неефективні процеси, із зайвими кроками та затримками;
- організаційне зростання та існуючі процеси, які не відповідають новому масштабу;
- продукти чи послуги низької якості, які постійно не відповідають галузевим стандартам або потребам і очікуванням клієнтів;
- незадоволені клієнти, які скаржаться та вимагають відшкодування.

Процес запровадження реінжинірингу може бути описаний такими кроками.

1. **Визначення цілі.** Перший крок для вищого керівництва та власників процесів є чітке визначення цілей або бажаних результатів (чого потрібно досягти завдяки реінжинірингу, які терміни доставки або покращення задоволеності клієнтів).

2 Оцінка поточного стану. Розробляється карта поточного стану бізнес-процесів; відбувається збір даних та опитування зацікавлених сторін про існуючі робочі процеси, щоб визначити неефективність, вузькі місця та області, які потрібно вдосконалити; проводиться аналіз показників ефективності, щоб повністю зрозуміти стан процесу.

3 Визначення прогалин та можливостей. Після розуміння поточного стану визначаються розбіжності між поточною продуктивністю та бажаними результатами. Проводиться перевірка: чи необхідні всі етапи процесу; відбувається налаштування ключових показників ефективності (KPI), для того, щоб оцінити прогрес і визначити можливості для покращення.

4 Розвиток майбутнього. На основі аналізу розробляють майбутній стан бізнес-процесів, який узгоджується зі стратегічними цілями організації. Розробляється найсучасніша *карта процесу*, яка усуває виявлені прогалини та містить інноваційні рішення. Якщо необхідно, треба спроектувати новий процес та переконатися, що KPI призначені для кожного кроку процесу для відстеження продуктивності.

5 Впровадження змін, які зазначені в майбутній карті процесів, забезпечивши, щоб усі зацікавлені сторони були проінформовані та ознайомлені з новими процесами. Треба пам'ятати про залежність та вимоги до ресурсів, щоб успішно розгорнути зміни та постійно відстежувати KPI, щоб оцінити вплив змін порівняно з початковими робочими процесами.

6 Оцінювання та повтор. Постійна оцінка продуктивності оновлених процесів і за потреби повторення їх для подальшого підвищення ефективності та результативності. На основі отриманих відгуків від зацікавлених сторін можна визначити напрями наступних змін. Тобто BPR – це повторюваний процес оцінки й оптимізації.

Практика свідчить, що досить часто проекти з реінжинірингу потерпають невдачі. Але організації, які наважились на реінжиніринг і успішно провели його, отримують низку переваг:

1 *Конкурентна перевага*. Забезпечуючи значне підвищення ефективності, управління якістю та задоволеності клієнтів, BPR може надати організаціям стійку конкурентну перевагу в галузі.

2 *Покращена якість*. Метою BPR є покращення якості продуктів і послуг шляхом перепроектування процесів для усунення помилок і дефектів. Завдяки стандартизації процесів, застосуванню найкращих практик та інтеграції перевірок якості організації можуть забезпечувати клієнтам результати вищої якості, що сприяє підвищенню задоволеності та лояльності.

3 *Швидший час виходу на ринок*: BPR допомагає організаціям прискорити час виходу на ринок нових продуктів і послуг шляхом оптимізації процесів розробки, виробництва та доставки продуктів. Завдяки скороченню часу циклу та підвищенню гнучкості організації можуть швидше реагувати на попит ринку.

4 *Покращення задоволеності клієнтів*: BPR зосереджується на забезпеченні цінності для клієнтів шляхом перепроектування процесів з урахуванням їхніх потреб. Покращуючи надання послуг і підвищуючи оперативність і якість, організації можуть підвищити лояльність і утримання клієнтів.

5 *Підвищення ефективності*: BPR зосереджується на радикальній переробці процесів, що призводить до оптимізації робочих процесів, скорочення тривалості циклу та кращого використання ресурсів. Усунувши надлишкові завдання та діяльність, яка не додає цінності, організації можуть досягти більшого з меншими ресурсами, що призведе до підвищення ефективності.

6 *Зниження витрат*: зменшення непотрібних кроків, автоматизація ручних завдань і покращення розподілу ресурсів можуть знизити операційні витрати та призвести до значної економії для організацій.

7 *Стратегічне узгодження*: BPR дозволяє організаціям узгоджувати свої процеси зі стратегічними цілями та бізнес-цілями. Переосмисливши спосіб виконання роботи та зосередившись на діяльності, яка додає найбільшу цінність, організації можуть забезпечити ефективний розподіл ресурсів для підтримки своїх стратегічних пріоритетів.

Наступним напрямом дій в кризовій ситуації розглянемо **банкрутство**.

Існують різні підходи до визначення поняття банкрутства. Поняття «банкрутство» має італійське походження, в буквальному сенсі означає відмову громадянина або компанії виплатити свої боргові зобов'язання через відсутність коштів.

Як було зазначено вище, банкрутство – це встановлена Господарським судом нездатність боржника відновити платоспроможність і задовольнити визнані судом вимоги кредиторів, які він може виконати тільки шляхом застосування процедури ліквідації [25].

Суб'єктами банкрутства можуть бути боржники, неспроможність яких за своїми грошовими зобов'язаннями визначається господарським судом.

Боржник – це господарюючий суб'єкт, який не може виконати свої грошові зобов'язання перед кредиторами, включаючи зобов'язання зі сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), протягом трьох місяців з дня їх сплати. [25]

Справи про банкрутство проводяться Господарським судом і розглядаються ним залежно від місцезнаходження боржника.

Причини банкрутства можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми.

Зовнішні причини банкрутства проявляються як:

- падіння попиту на вироблену підприємством продукцію;
- падіння цін;
- зростання цін на сировину, матеріали та енергоресурси;
- економічна криза та інфляція в країні та інші.

Внутрішні причини включають в себе наступні:

- недостатню кваліфікацію керівництва підприємства;
- нездатність керівників своєчасно і правильно реагувати на зовнішні зміни;
- помилки у виробничій і технічній політиці;
- помилки при розробці стратегії розвитку підприємства;
- нездатність мобілізувати команду для виконання завдань, які загалом поставлені.

Суб'єктом банкрутства або *банкрутом* є боржник, неплатоспроможність якого для виконання своїх грошових зобов'язань визначається судом. Суб'єктами

банкрутства не можуть бути окремі структурні одиниці юридичної особи (філії, представництва, філії тощо).

Технологія порушення і процедури банкрутства щодо боржника включає в себе наступні основні етапи його реалізації:

- 1) мирова угода;
- 2) досудова санація (інвестування капіталу);
- 3) судова санація, в тому числі реструктуризація підприємства боржника;
- 4) банкрутство та ліквідація.

Система банкрутства заснована в першу чергу на нормативно-правовій базі, метою якої є не ліквідація виробничих потужностей боржників, а їх збереження, відновлення виробництва, забезпечення робочих місць працюючого населення, збереження великої кількості платників податків, прибуткових клієнтів банківської системи.

Впровадження на практиці системи банкрутства за допомогою санації, як основної процедури, має забезпечити появу реальних і, отже, ефективних власників, відсторонення від керівництва осіб, не здатних працювати в сучасних умовах.

На основі аналізу всіх факторів діяльності підприємств (тих що знаходяться в стані кризи), їх поділяють на дві основні категорії:

- 1 – підприємства періодично неплатоспроможні, тобто ті підприємства, які тимчасово перебувають у стані кризи і мають потенціал до виходу з неї;
- 2 – збанкрутілі підприємства.

Для підприємств першої категорії доцільно вжити певних антикризових заходів, в результаті яких такі підприємства можуть бути виведені зі стану неплатоспроможності. Якщо господарюючий суб'єкт фактично збанкрутує, його подальше існування представляється економічно недоцільним, оскільки воно безповоротно поглинає матеріальні, енергетичні та трудові ресурси, які могли б знайти більш раціональне використання.

Банкрутство – складний процес, його можна охарактеризувати з різних сторін: юридична, фінансова, організаційна, управлінська тощо.

Тип банкрутства безпосередньо залежить від фактичної причини його виникнення і відповідно до нього визначається той чи інший вид. Визначення типу банкрутства важливе не лише для його економічної оцінки, а й має юридичний характер, оскільки поняття «фіктивне банкрутство» та «умисне банкрутство» використовуються у кримінальному праві України.

Умисне банкрутство представляє собою ситуацію, коли керівництво підприємства у власних або чийхось інтересах навмисно робить своє підприємство неплатоспроможним. Фіктивне банкрутство виникає як результат неправдивого оголошення про фінансову неспроможність суб'єкта господарювання з метою отримання відстрочки або зменшення виплат (боргів) від кредиторів.

Поточним законодавством розрізняють наступні *види банкрутства* [25]:

- 1) реальне – характеризує повну нездатність підприємства відновити фінансову стабільність і платоспроможність в найближчому періоді через витрачання капіталу;

2) технічне – неспроможність підприємства, викликана суттєвою затримкою його дебіторської заборгованості;

3) фіктивне – характеризується неправдивим оголошенням підприємством про банкрутство з метою отримання відстрочки для виконання зобов'язань за дебіторською заборгованістю;

4) умисне – неплатоспроможність підприємства, яка штучно створюється його керівництвом або власником.

Для запобігання фінансовій кризі на підприємстві і виявлення причин, що викликають її, необхідно розробити систему попереднього регулювання загрози банкрутства і комплекс превентивних заходів.

В економічній науці діагностика банкрутства підприємства сьогодні є одним з центральних питань, оскільки:

- банкрутство конкретного господарюючого суб'єкта має значні негативні наслідки не тільки для його власників, а й для значного кола економічних партнерів: постачальників, працівників і всієї держави;

- від того, наскільки об'єктивною є оцінка рівня вірогідності настання банкрутства на підприємстві, залежить його привабливість для інвесторів, також на вартість підприємства і в свою чергу впливає на економічні інтереси держави;

- розробка ефективної методики діагностики вірогідності настання банкрутства значно сприятиме більш об'єктивній оцінці прибутковості підприємств, доцільності їх санації для відновлення нормального функціонування.

В якості кредитора до потенційного банкрута може виступати будь-яка іноземна або українська юридична або фізична особа, яка має претензії (вимоги) до боржника. Ці претензії можуть виникати на підставі як майнових, так і нематеріальних зобов'язань боржника. Вартість позову встановлюється в залежності від його суті: вартість негрошового зобов'язання встановлюється за ринковою ціною на дату подачі заяви про банкрутство (до подачі такої заяви сума будь-якого позову включає тільки відсотки і штрафи). Вартість договірного позову встановлюється за вартістю збитків, які понесли кредитори боржника у зв'язку з невиконанням умов договору.

Заяву про банкрутство можуть подати такі особи:

- кредитори (за винятком кредиторів, майнові претензії яких повністю забезпечені заставою);

- ревізійні державні органи (наприклад, органи державної податкової служби та державної контрольно-ревізійної служби);

- боржник особисто.

Заявка від кредитора може бути відкликана ще до моменту ухвали Судом рішення. А якщо відкликати заяву має бажання боржник, то це можливо тільки із згоди кредитора.

Будь-яка фізична або юридична особа (у тому числі і сам боржник або кредитор), яка бажає взяти участь у реструктуризації або санації боржника, повинна подати до суду заяву і додати до заяви письмове зобов'язання перевести на неї борг, а також треба вказати умови щодо проведення процесу реструктуризації або санації.



В даному випадку санація – це процедура, що включає договір між санатором і кредиторами, який спрямовано на процес врегулювання наявних боргів і на фінансове оздоровлення боржника. Таким чином:

перший етап санації – це процес переходу до санатора визнаних боргів підприємства-боржника;

другий етап – це процес узгодження умов проведення реструктуризації підприємства-боржника;

третій етап – це процес узгодження між кредиторами і санатором умов погашення боргу.

З практичної точки зору, реструктуризація може здійснюватися в різних формах:

1) шляхом придбання санатором і / або фізичними або юридичними особами, визначеними ними, всього або частини статутного фонду підприємства-боржника для погашення боргів боржника відповідно до умов плану реорганізації;

2) всього або частини майна підприємства-боржника (може бути включена частина або всю його домовленість) для отримання коштів задля погашення боргів;

3) здачі в оренду (лізинг) всього або частини майна підприємства-боржника для розподілу платежів між кредиторами;

4) шляхом передачі розподілених платежів між кредиторами;

5) можливо передати підприємство в оренду колективу цього підприємства, якщо боржник є державним підприємством.

Сучасні умови достатньо складні і динамічні, це має значний ступінь впливу на діяльність всіх суб'єктів господарювання. В різний час різні підприємства створюються, здійснюють свою життєдіяльність і «вмирають». Із різними кризами під час свого існування стикаються абсолютно всі суб'єкти господарювання, тому питання антикризового управління завжди залишається актуальним.



### Питання для самоперевірки

1. Поняття та сутність кризи.
2. Причини виникнення криз.
3. Види криз, їх характеристика.
4. Основні види економічних криз.
5. Фактори, що впливають на виникнення кризових явищ.
6. Сутність поняття «антикризове управління»?
7. Які напрямки охоплює антикризове управління?
8. В чому сутність фінансового антикризового управління?
9. Основні принципи антикризового фінансового управління.
10. Основні завдання антикризового фінансового управління.
11. Система заходів з антикризового фінансового управління.
12. Види та методи діагностика кризового фінансового стану підприємства.

13. Сутність горизонтального та вертикального аналізу.
14. Аналіз ліквідності підприємства.
15. Аналіз фінансової стійкості підприємства.
16. Аналіз рентабельності підприємства.
17. Аналіз ділової активності діяльності підприємства.
18. Загальна характеристика методів антикризового управління.
19. Стратегічні методи антикризового управління, їх характеристика.
20. Тактичні методи антикризового управління, їх характеристика.
21. Моделі прогнозування ймовірності настання банкрутства.
22. Показники фінансових результатів діяльності підприємства.
23. Поняття банкрутства підприємства, ознаки і порядок його встановлення.
24. Банкрутство підприємства як метод антикризового управління.
25. Порядок ліквідації збанкрутілих підприємств.
26. Реструктуризація як метод виходу з кризи.
27. Варіанти проведення реструктуризації.
28. Види та форми реструктуризації.
29. Порядок проведення процедури реструктуризації підприємства.
30. Сутність та види санації.
31. Проведення процедури санації підприємства.
32. Реінжиніринг як метод антикризового управління.



### Список використаних джерел

1. Верховна Рада України/ Офіційний вебпортал парламенту України // <http://www.rada.gov.ua/#>
2. Антикризове фінансове управління підприємством: Навчально-методичний посібник для практичних занять та самостійної роботи студентів економічного факультету /Л.М. Гутко – Біла Церква, 2018. 162 с. // [https://finansove-upravlinnya.pdf\(btsau.edu.ua\)](https://finansove-upravlinnya.pdf(btsau.edu.ua))
3. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / [за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової] – К. : «Центр учбової літератури», 2013. 384 с.
4. Антикризове управління: навчальний посібник / Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, М.В. Румянцев. ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. 252 с.
5. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / О. В. Портна, Н. Ю. Єршова, І. А. Юр'єва. Львів : Магнолія 2013. 283 с.
6. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник / В. І. Борзенко – Х. : Видавництво Іванченка.І С., 2016. 232 с.
7. Бурий, С. А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу [Текст] : монографія / С. А. Бурий, Д. С. Мацеха. – Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2006. 93 с.
8. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / В. О. Василенко. К.: ЦУЛ. 2013. 504 с.

9. Дмитрієв І.А. Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах : монографія / Дмитрієв І.А., Горова К.О., Мельниченко О.О. - Х. : ХНАДУ, 2018. 285 с. // content (kpi.kharkov.ua)
10. Іванюта С.М. Антикризове управління: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літ., 2007. 288 с.
11. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.
12. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навч. посібник. – К. Центр учбової літератури, 2013. 456 с.
13. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
14. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
15. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: [підручник] / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2005. 824 с.
16. Маркіна І.А., Угрімова І.В. Реструктуризація як інструмент підвищення стратегічної стійкості підприємства: теорія та досвід м'ясопереробної галузі України: Запоріжжя. «Інтер-М», 2016. 236 с.
17. Методичні вказівки до виконання індивідуального розрахункового завдання з курсу Антикризове управління / Угрімова І.В Харків : НТУ "ХПІ", 2023. С.40.
18. Методичні рекомендації по виявленню ознак неплатоспроможності підприємства і ознак дій по прихованню банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведенню до банкрутства: затверджені наказом Мінекономіки України від 19.01.2006 року № 14 – [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=161074](http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=161074)
19. Нижник В. М. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект / В. М. Нижник. – Хмельницький : ХНУ, 2010. 389 с.
20. Отенко І.П. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / І.П. Отенко, Г.Ф. Азаренков, Г.А. Іващенко. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 156 с. [електронний ресурс]. – URL: [https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/27576/mod\\_resource/content/1/%D0%A4%D1%96%D0%BD\\_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7\\_2015.pdf](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/27576/mod_resource/content/1/%D0%A4%D1%96%D0%BD_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7_2015.pdf)
21. Полінкевич О. М. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. [текст] / О. Полінкевич. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. 400 с.
22. Санація підприємств : підручник / І. Н. Карпунь ; Львівський держ. ін-т новітніх технологій та управління ім. В. Чорновола. Львів : Магнолія, 2008. 448 с.
23. Скібицький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навч.посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009.

24. Скібицький О.М., Матвєєва В.В., Скібицька Л.І. Менеджмент підприємницької діяльності. Навч.посібник / за ред. Л.І. Скібицької, К. Кондор, 2011.
25. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: [навч. посіб.] / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. 560 с.
26. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія / О.О. Терещенко К. : КНЕУ, 2011. 268 с.
27. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник / О. О. Терещенко ; КНЕУ. Київ : КНЕУ, 2006. 552 с. // <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0052180.pdf>
28. Чернявський А. Д. Ч. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2006. 256 с.
29. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / А.М. Штангрет, О.І. Копилук. – К. : Знання, 2007. 335 с.
30. Фінансовий контролінг [Електронний ресурс] : навчальний посібник / Н. В. Сабліна, Т. Б. Кузенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 161 с.// [https://2019 - Сабліна Н В, Кузенко Т Б.pdf \(hneu.edu.ua\)](https://2019-Sablina%20NB,%20Kuzenko%20TB.pdf)
31. Heilman H. Informationsmanagement : Aufgabe der Unternehmensleitung / H. Heilman. – Stuttgart : Poeschel, 1990. – 136 p.
32. Luecke R. Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters / R. Luecke, L. Barton. – Boston : Harvard Business School Press, 2004. 138 p.
33. Neuhold H. Krise und Krisenmanagement in den internationalen Beziehungen / H. Neuhold. – Stuttgart, 1989. 96 p.
34. Rosenthal, U. and Pijnenburg, B. (1991) ‘Simulation – oriented scenarios’, in U. Rosenthal and B. Pijnenburg (eds), Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios. Dordrecht: Kluwer, P. 3.

## РОЗДІЛ 9

### САМОМЕНЕДЖМЕНТ, ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ



#### ОСНОВНІ ПИТАННЯ:



9.1 Теоретичні та практичні аспекти самоменеджменту

9.2 Лідерство

9.3 Управління конфліктами

#### 9.1 Теоретичні та практичні аспекти самоменеджменту

##### Сутність самоменеджменту

У сучасному світі все більшої цінності набуває конкурентоспроможна особистість, яка здатна розвиватися упродовж життя, керувати своїм життям, підтримувати на належному рівні своє фізичне і психічне здоров'я, опановувати новітні технології і досягати поставлених цілей. Особливого значення набуває наявність цих якостей у менеджерів: як відповідь на масштаби світової глобалізації; як наслідок зростання ризиків і невизначеності у зовнішньому середовищі; як наслідок зростання кількості стресів і напруженості; як відповідь на зростання потреб у творчих особистостях.

Першим ввів у обіг термін Самоменеджмент Лотар Зайверт, в подальшому, це стало напрямком у сучасному менеджменті і міждисциплінарною сферою знань, що продовжує розвиватися і збагачуватися у різних організаціях і галузях.

На сьогодні існують наступні концепції самоменеджменту, що дозволяють найбільш повно зрозуміти сутність цього явища: концепція Л. Зайверта, концепція М. Вудкока і Д. Френсіса, концепція Бабеля і Х. Швальбе.

Концепція Л. Зайверта – концепція управління часом. Автор розуміє самоменеджмент як здатність раціонально використовувати і керувати своїм часом. Навчившись грамотно розпоряджатися цим ресурсом, менеджер зможе виконувати роботу в поставлені терміни, з меншими затратами, без напруження, з більшою мотивацією і меншою кількістю помилок.

Самоменеджмент (за Л. Зайвертом) – послідовне і цілеспрямоване використання методів роботи в щоденній практиці, задля свідомого використання найціннішого людського ресурсу – власного часу.

М. Вудкок і Д. Френсіс вважають, що самоменеджмент пов'язаний з обмеженнями. Під час роботи над собою потрібно максимально використовувати свій потенціал, долаючи при цьому обмеження, що заважають досягати успіху. Навчившись цьому, менеджер зможе подолати невміння керувати собою, чітко формулювати особисті цінності, чітко формулювати і визначати особисті цілі, не обмежувати і не зупиняти свій саморозвиток і самовдосконалення, навчитися використанню творчого підходу, розвивати винахідливість, опанувати методи продуктивної взаємодії з оточуючими, розвине уміння впливу на підлеглих, краще зрозуміти мотивацію співробітників, вдосконалюватися, як управлінець, створювати ефективне робоче середовище і формувати ефективну команду.

Самоменеджмент (за М. Вудкоком і Д. Френсісом) – вміння досягати поставлених цілей, керувати собою, долаючи власні обмеження.

Сутність концепції Бабеля і Х. Швальбе у тому, щоб досягати успіху через побудову кар'єри. Автори розуміють самоменеджмент як шлях пізнання власних переваг і недоліків, трансформування отриманих результатів у професійний успіх, що є критерієм ділової кар'єри. Менеджеру, для досягнення успіху, потрібно чітко сформулювати питання і дати на них відповіді: на що я готовий заради успіху? Мені потрібна допомога, чи я впораюсь самостійно? Чи готовий я ризикнути на шляху до успіху? Яку кар'єру я хочу побудувати?

Самоменеджмент (за Бабелем і Х. Швальбем) – розвиток ділових якостей, робота над самовдосконаленням і самопізнанням, шляхом досягнення успіху і побудови кар'єри.

Сьогодні самоменеджмент є розвиненим науковим напрямом, що вивчає процеси створення і закономірності функціонування соціальних самоорганізуючих систем задля оптимального, свідомого використання власного часу та енергії (за В. Нетепчук).

Виділяють наступні напрями самоменеджменту:

- 1) тайм-менеджмент. В основі технології раціонального використання і управління часом;
- 2) стрес-менеджмент. В основі технології попередження стресових ситуацій та формування стресостійкості;
- 3) командний менеджмент. В основі технології створення та управління командами, управління ефективністю командної роботи;
- 4) імпресіон-менеджмент. В основі технології формування позитивного іміджу, здатності справляти враження на оточуючих;
- 5) ресурс-менеджмент. В основі технології прояву компетентності в саморозвитку.

Наскільки менеджер вміє ефективно керувати собою, можна визначити за наступними критеріями:

- 1) особиста самоорганізованість – передбачає дотримання системності в організації власного життя, управління часом, виділенні головного і другорядного в досягненні цілей;
- 2) особиста дисципліна – передбачає наявність вміння дотримуватися зобов'язань, відповідально ставитися до справ і чітко виконувати необхідні розпорядження;
- 3) особиста освіченість – передбачає наявність знань та навичок щодо організації управлінської праці;
- 4) особисті фізичні і психологічні якості – передбачає вміння керувати своєю волею, емоціями, підтримувати у гарному стані здоров'я;
- 5) особисті цілепокладання – передбачає вміння ставити і досягати цілі;
- 6) особистий контроль і регулювання – передбачає здатність контролювати і регулювати свою життєдіяльність.

Складовими елементами ефективного самоменеджменту є: самооцінка, асертивність, наполегливість, стресостійкість, цілепокладання, здатність до

саморозвитку, навички вирішувати проблеми, здатність до творчості й ініціативності. Розглянемо характеристики цих елементів більш детально.

Самооцінка визначає уявлення людини про себе, свій рівень знань, вмінь і навичок, професійних якостей. Може набувати різних ступенів: завищена, занижена й адекватна. Як завищена, так і занижена свідчать про різні комплекси особистості і потребують корегування. Адекватна самооцінка притаманна менеджерам, які свідомо оцінюють свій рівень компетентності і власних можливостей, перебувають в гармонійних стосунках з оточенням, оптимістичні, конструктивно сприймають невдачі і уміють висловлювати свої думки.

Асертивністю є здатність людини відстоювати свої переконання, бути наполегливим. Може бути розвинена на високому рівні, на середньому рівні й на низькому рівні. Розвинена високому рівні асертивність в менеджерів характеризує їх як зрілих особистостей, що не прагнуть самоствердитися за рахунок інших, поважають кожного співробітника, створюють атмосферу доброзичливості і здатні вести за собою. Керівники з середнім рівнем асертивності можуть поводити себе невпевнено, а проявляти труднощі при висловленні почуттів і формуванні думок. Низький рівень асертивності в менеджерів проявляється в постійних сумнівах, невпевненості, побоюваннях у нових, невизначених ситуаціях, відсутності незалежності від зовнішніх і внутрішніх впливів.

Наполегливість характеризує вольову якість особистості, що сприяє досягненню поставлених цілей. Менеджер, який здатен бути наполегливим, не зважаючи на труднощі і перешкоди, завжди доводить розпочаті справи до завершення.

Стресостійкістю є здатність людини зберігати працездатність, бути активним навіть попри значні навантаження. Менеджери, враховуючи складні умови праці, схильні до стресових станів, тому вміння ефективним і зберігати здоровий глузд у неоднозначних ситуаціях є запорукою продуктивної і результативної діяльності.

Для розвитку вміння протистояти стресам, менеджеру важливо:

- свідомо планувати і оцінювати своє навантаження;
- тримати баланс в емоційній сфері і розвивати емоційний інтелект;
- розвивати комунікативні навички;
- володіти навичками саморегуляції;
- працювати над позитивним сприйняттям світу;
- вміти розставляти пріоритети і чітко формулювати цілі;
- вести здоровий спосіб життя.

Для мінімізації стресів на підприємстві необхідно зменшити можливість впливу факторів стресу: дотримання стандартів в роботі; чіткість в організації робочого процесу; чіткість у формулюванні місії і цілей; дотримання корпоративних стандартів; регулярний моніторинг діяльності задля попередження помилок.

Цілепокладанням є здатність людини до структурування і впорядкування свого майбутнього, мотивуючись життєвими цілями і результатами діяльності. Менеджери, з розвинутим вмінням цілепокладання здатні чітко формулювати цілі,

свідомо ставитися до них і бачити шляхи досягнення. Високий рівень цілепокладання характерний для керівників, які можуть аргументувати значущість і важливість цілей; середній рівень характеризує особистість, яка хоч і може детально описати мету, проте не бачить шляхи її досягнення і частіше проявляє байдужість до майбутнього; для низького рівня притаманне невизначеність з цілями, формальне ставлення до побудови планів, використання загальних фраз при описі майбутнього, схильність до негативного оцінювання можливостей досягнень, небажання брати на себе відповідальність і неготовність долати перешкоди.

Здатністю до саморозвитку прийнято вважати характеристику особистості, яка готова до цілеспрямованих змін, у напрямку покращення своїх якостей, самореалізації, само становлення. Менеджер, що приділяє увагу саморозвитку постійно опановує нові знання, навички, творчо застосовує їх у професійній діяльності. На рівень здатності до саморозвитку впливають здатність до самопізнання – розуміння своїх сильних і слабких сторін; здатність до самовизначення – розуміння власних потреб і прагнень; цілеспрямованість – вміння формулювати цілі, розставляти пріоритети, будувати кар'єру; здатність до самоорганізації – вміння керувати часом, мотивування на досягнення; здатність до самоконтролю – усвідомлене оцінювання і об'єктивне реагування на власні результати діяльності, розвинена рефлексія.

Щоб створити атмосферу сприяння саморозвитку для працівників в організації, потрібно:

- 1) надавати перевагу демократичному стилю управління;
- 2) дотримуватися принципу участі при прийнятті рішень;
- 3) при формуванні корпоративної культури надавати перевагу командній роботі;
- 4) заохочувати і підтримувати безперервне навчання;
- 5) підтримувати ініціативність і творчість;
- 6) дотримуватися прозорості, довіри і відкритості в комунікаціях.

Навички вирішувати проблеми – здатність особистості, на підставі існуючих можливостей вирішувати завдання і оцінювати позитивні і негативні наслідки. Менеджера із розвиненими навичками вирішення проблем, характеризують управлінська результативність і управлінська ефективність. Фактори, що чинять вплив на результативність менеджера – особистісні характеристики (рівень компетентності, особисті здібності, життєва позиція); організаційні характеристики (доступність інформації, доступність ресурсів, система оцінювання-контролю); різноманітні додаткові фактори.

Існують наступні способи вирішення проблеми – з використанням системного підходу; з використанням відповідних методів; з використанням відповідних ресурсів і залученням потрібних фахівців.

Системний підхід передбачає визначення і оцінку проблеми; визначення критеріїв вирішення проблеми; визначення кола і збір потрібної інформації; визначення конкретних кроків для розв'язання проблеми; практичні реалізація запланованого; оцінка і аналіз отриманих результатів.



Щоб найбільш повно використовувати відповідні способи варто застосовувати наступні методи:

- 1) інструктивний метод (рішення приймаються відповідно до інструкцій);
- 2) ініціативний метод (рішення приймаються інтуїтивно відповідно до існуючих розроблених альтернатив);
- 3) адаптивний метод (рішення приймаються на підставі розроблених творчих рішень, адаптованих до існуючих розробок);
- 4) інноваційний метод (рішення приймаються на підставі нових технологій, із врахуванням ризиків).

Здатність до творчості та ініціативності – є характеристикою особистості, яка у своїй діяльності спроможна створювати нові, оригінальні матеріальні і культурні цінності. Менеджера, з розвинутим творчим підходом, ініціативного відрізняє від інших вміння досягати результатів в обхід існуючих можливостей, процесів, технологій.

Серед факторів, що стримують творчість, виділяють: особистісні (консерватизм, невпевненість, звичка не напружуватися при пошуку рішень, лінь тощо) і організаційні (відсутність довіри з боку оточуючих, відсутність необхідних можливостей, застарілі методи управління, низька вмотивованість, поганий зворотній зв'язок, низький рівень корпоративної культури).

### **Ресурсний менеджмент. Життєва позиція особистості.**

Активність особистості, її здатність до самоменеджменту знаходить свій прояв у життєвій позиції – ціннісних орієнтирах, що відображаються у цілях, діях людини і готовності досягати поставлені цілі в будь якій сфері: професійній, побутовій, особистій, соціальній тощо.

Активна життєва позиція притаманна особистості, в основі якої продуктивна поведінка, побудована на позитивних стосунках з оточуючими.

Як наслідок розвиненої активної життєвої позиції, сформована у більш зрілої особистості проактивна життєва позиція – притаманна особистості, яка ґрунтує свою поведінку на власній волі і свідомості, цінностях і переконаннях, мінімізувавши вплив зовнішніх обставин, самостійно обирає реакцію на життєві події і усвідомлює наслідки свого вибору.

Проактивність проявляється у:

- поведінці, зумовленій внутрішніми мотивами;
- ефективному протистоянні стресовим ситуаціям;
- ефективному вибудовуванні життєвої стратегії;
- постановці довгострокових цілей і прагненні їх досягати;
- здатності і готовності чинити активний вплив на зовнішнє середовище.

середовище.

Пасивна життєва позиція (конформна) – притаманна особистості, яка ґрунтує свою поведінку в залежності від обставин і підкоренні оточенню. Небезпечність такої позиції проявляється у схильності до депресій, невпевненості в собі, небажанні співпрацювати.

Конформізм є яскравим проявом пасивної поведінки, притаманний особистості, котра свідомо чи несвідомо підпорядковується впливу оточення, його нормам, правилам і проявляється у наступних видах:

- внутрішній і зовнішній узгодженості з групою;
- прагненні підтримки групи, як захисної реакції від неприємностей;
- зовнішньому погодженні з групою, але при цьому наявності внутрішньої незгоди.

На ступінь конформізму впливають багато факторів. Серед них виділяють:

1) вік, стать, професія, рівень компетентності; психічний стан: зі зменшенням віку збільшується конформність; чим більше професія потребує групової взаємодії, тим вище конформність індивідів;

2) складність проблеми: зі збільшенням складності, збільшується прояв конформізму;

3) розмір групи: зі збільшенням кількості, збільшується прояв конформізму.

4) рівень прихильності: зі збільшенням прихильності групі, збільшується прояв конформізму; чим більше (менше) статусність, тим більше опір груповим шаблонам (серед працівників із середнім статусом прояв конформізму найвищий);

5) рівень публічності: зі збільшенням публічності, збільшується рівень конформізму.

6) доступність і обсяг інформації: зі зменшенням обсягу необхідної інформації, збільшується рівень конформізму.

7) рівень авторитаризму особистості: чим вище рівень авторитарності індивіда, тим вище рівень конформізму.

8) особливості менталітету: в культурах, які пропагують демократію, незалежність рівень конформізму найнижчий.

### **Ресурс – менеджмент**

Саморозвиток і самореалізація особистості найбільш повно здатна проявитися при побудові кар'єри, адже потребує відповідних дій для планування і здійснення професійного зростання.

Кар'єрою (career – віз (лат.) прийнято вважати свідоме просування людини у професійній діяльності, для набуття певного статусу, досягнення успіху, статусності. При побудові кар'єри особистість керується наступними мотивами:

1) набуття статусності, автономії, адже досягаючи певних посад людина сподівається на отримання авторитету, поваги до досягнень, незалежності в поведінці;

2) набуття професіоналізму є рушійною складовою зростання професійного рівня і, як наслідок, визнання, поваги і захоплення колег;

3) гарантія стабільності надає людині сподівається, що займання посад забезпечить від звільнень і стане запорукою безпеки;

4) прагнення влади виступає рушійним мотивом у забезпеченні потреби в успіху, владі, які асоціюються з привілеями, лідерством, розширенням можливостей;

5) прагнення свободи притаманне ініціативним особистостям, котрі прагнуть до творчості, отримання посади асоціюється у них зі збільшенням свободи в діях;

б) прагнення до покращення матеріального становища зміцнює зв'язок в переконаннях, що зі зростанням по кар'єрним сходинкам збільшується рівень заробітної плати.

Виділяють наступні види кар'єри:

– внутрішньоорганізаційна кар'єра – передбачає проходження працівником всіх стадій розвитку в межах однієї організації;

– вертикальна кар'єра – передбачає послідовне проходження всіх сходинок ієрархії;

– горизонтальна кар'єра – характерно виконання службових обов'язків, просування по службових сходинках, що не мають чіткого вираження в організаційній структурі;

– ступінчаста кар'єра – об'єднує в собі характеристики вертикальної і горизонтальної кар'єри, також може відбуватися як в середині однієї організації, так і в декількох організаціях;

– прихована кар'єра – має неформальний характер, при якому працівник при інших рівних умовах має більше доступу до важливої інформації, більш довірливі відносини з керівництвом, та більше рівень винагороди.

В залежності від домінуючих мотивів виділяють наступні моделі кар'єри – суб'єктна, розвиваюча, реалістичного розвитку, творча, індивідуально-орієнтована, пасивно-рефлексивна, фіксована, характеристики яких розкриті у таблиці 9.1.

Прагнення особистості до становлення власного професійного образу, розкриття професійного творчого потенціалу в процесі здійснення трудової діяльності виражається в професійній самоактуалізації.

В залежності від завдань професійної самоактуалізації виділяють наступні стадії розвитку кар'єри особистості:

1 стадія – занурення у мрії, ознайомлення з відкриттями, з'ясування потреб і конкретизація власних інтересів (від народження до 20 р.);

2 стадія – початок трудового життя, знайомство з ринком праці, пошук роботи (орієнтовно 16-25 р.);

3 стадія – набуття досвіду, адаптація до місця праці (орієнтовно 16-25 р.);

4 стадія – початок побудови кар'єри, накопичення досвіду, усвідомлення подальших кроків, усвідомлення відповідності професії поставленим цілям (орієнтовно 17-30 р.);

5 стадія – продовження розбудови кар'єри, усвідомлення професійної відповідальності, необхідності підвищення кваліфікації, подальшого навчання і вдосконалення (орієнтовно від 25 р.);

6 стадія – криза середини кар'єри – аналіз і співставлення поставлених цілей із досягнутими результатами, можливість опанування функції наставника (орієнтовно 35-45 р.);

7 стадія – завершення кар'єри, діяльність в сфері розширення сфери інтересів, умінь, активізація передачі власного досвіду;

8 стадія – поступове припинення діяльності, пошук себе в новій ролі, пошук нових сфер інтересів:

9 стадія – вихід на пенсію.

Таблиця 9.1 – Характеристики моделей кар'єри

Модель кар'єри	Домінантні мотиви	Характеристика особистості	Критерії успіху
Суб'єктна модель	Реалізація власного потенціалу, створення нового	Орієнтація на власні сили, вміння комплексно і критично аналізувати результати своєї діяльності	Дослідницька діяльність; викладання; прагнення відповідальності; дотичність до відкриттів; можливість займатися творчою працею
Розвиваюча модель	Моральна і матеріальна задоволеність працею. Наявність розуміння цінності власного внеску	Схильність до рефлексії, орієнтація на саморозвиток; наявність позитивного настрою і віри у власні сили	Досягнення професіонального рівня; можливість виконувати роботу, що приносить задоволення, гідну оплату і можливість розвиватися; визнання колег
Модель реалістичного розвитку кар'єри	Досягнення успіху в професійному розвитку	Наявність уявлення кінцевої мети, але без конкретизації власного внеску та значущості власних здібностей	Можливість навчатися в конкретній галузі; отримання нових професійних знань
Творча модель	Наявність творчого компоненту. Можливість реалізувати себе в якості творця і в якості теоретика	Орієнтовані на інновації, оригінальні, старанні, відповідальні	Досягнення значущих наукових результатів; створення чогось до цих пір не існуючого (нові ліки, нові продукти, нові технології)
Індивідуально-орієнтована модель	Досягнення успіху, статусності, керівної посади, можливість мати владу	Не достатньо розуміють свій внесок у побудову кар'єри, професію і не мають віри у свої можливості	Досягнення популярності, матеріальне благополуччя
Пасивно-рефлексивна модель	Отримання досвіду в певній галузі	Наявність свідомого відношення лише до причин вибору професії. Відсутність розуміння того, що потрібно робити і як використовувати свої вміння для побудови кар'єри	Можливість працювати у галузі, що зацікавила
Фіксована модель	Наявність дезорієнтованості в мотивах	Відсутність розуміння ситуації, невміння формулювати завдання,	Відсутні чіткі розуміння успіху

Управління кар'єрою передбачає:

- 1) організацію процесу планування індивідуальної кар'єри – складання плану саморозвитку, орієнтація в кар'єрних перспективах;
- 2) організацію процесу спільного планування кар'єри – проведення оцінювання рівня розвитку, рівня власного потенціалу, звернення до професійної допомоги в розбудові кар'єри;
- 3) налагодження організаційних процесів розбудови кар'єри – професійне планування організаційної кар'єри, потреби в робочій силі, формування кадрового резерву тощо.

Побудова професійної «Я-концепції», тобто системи уявлень особистості про саму себе, потребує наявності в свою чергу наступних вмінь:

- системно вдосконалювати свої професійні знання та вміння;
- здатності до безперервного навчання;
- володіти додатковими компетенціями і необхідними кваліфікаціями;
- здатності нести відповідальність за результати праці;
- здатності оперативно і адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Існує декілька підходів до побудови кар'єри:

Тип «Альпініст» – такий індивід рішуче і свідомо налаштований на побудову кар'єри, має високий рівень мотивації і самооцінки. Не схильний до ризику, заздалегідь продумує і зважає всі кроки.

Тип «Ілюзіоніст» – також прагне досягти кар'єрних вершин, але частіше орієнтований на щасливий випадок. Схильний до маніпуляцій, легко створює потрібний позитивний імідж.

Тип «Майстер» – при досягненнях частіше орієнтується на сам момент досягнень, після яких, зазвичай втрачає інтерес до справи. Схильний до прийняття несподіваних рішень, у своїх кроках найчастіше керується можливістю досягати успіху, наявністю цікавих завдань.

Тип «Мураха» – в своїх діях найчастіше керується страхом зробити помилку, тому потребує чітких, сформульованих інструкцій. Схильний не нести відповідальності за прийняття рішень.

Тип «Колекціонер» – не рішучий у прагненні досягти вершин, проте точно хоче їх досягнути. Частіше має декілька дипломів про освіту, амбітний, найкращих результатів досягає, працюючи з наставником.

Тип «Узурпатор» – при плануванні кар'єри орієнтується тільки на себе, має високий рівень самолюбства, прагне все контролювати. Частіше використовує авторитарний стиль керівництва, прагне до узурпації влади.

Отже, від самої особистості залежить, чи досягне вона успіху в професії, в побудові кар'єри. При дотриманні логічної послідовності дій, володінні необхідної інформації, усвідомленні потрібних кроків професійне та службове зростання стає частиною само менеджменту особистості.

## Тайм-менеджмент

Одним з дієвих інструментів для менеджера, завдяки якому можливо підвищити ефективність діяльності, є грамотне використання часу. Час – є найціннішим й унікальним ресурсом, що доступні людині, адже його не можна накопичити, зберегти, подарувати, передати, прискорити. Управління часом, або тайм-менеджмент вже давно став невід’ємною складовою роботи керівника. На початку століття, за часів А.Файоля, під час розквіту школи наукового управління, було введено поняття «ресурс часу», а вже у 70-х роках ХХ століття з’явилися курси для управлінців, де вчили планувати свій час. Авторами поняття «тайм-менеджмент» вважають компанію Time Management International, що почала випускати блокнот для планування – аналог сучасного органайзера.

Науковці акцентують увагу на різних аспектах тайм-менеджменту.

Тайм-менеджмент – набір навичок й інструментів для отримання більшої користі від життя, щоб була можливість займатися улюбленими справами (за С.Уордом).

Тайм-менеджмент – управління не тільки часом, а й життям (за Б. Трейсі).

Тайм-менеджмент – набір технологій, методів планування, розподілу часу задля підвищення власної ефективності та досягнення поставлених цілей (за Н. Буняк).

Важливість дослідження і застосування в роботі менеджера інструментів тайм-менеджменту, пов’язано з наступними чинниками:

- 1) зростаюча з кожним роком значущість людського капіталу в роботі підприємств;
- 2) зміни у вимогах до працівників, що стосуються вміння виконувати роботу із найменшими витратами власних ресурсів – часу та зусиль;
- 3) зростаюча значущість самодисципліни, самоорганізації та самоконтролю в роботі працівників.

Науковці виділяють два рівні тайм-менеджменту.

1-й рівень – особистий, при якому використання особистості необхідних методів організації свого часу для задоволення власних інтересів; застосовується індивідом на шляху досягнення життєвого успіху, з метою саморозвитку і самовдосконалення.

2-й рівень – корпоративний, при якому використання підприємством необхідних методів організації часу для впорядкування роботи працівників для задоволення потреб підприємства; застосовується організацією для підвищення ефективності власної діяльності.

Одним з факторів, що утруднює роботу менеджера, змушує витратити час є «поглиначі часу» (за Л. Зайвертом). До них відноситься:

- 1) відсутність чітко поставлених цілей і пріоритетів;
- 2) не приділення достатньої уваги грамотному плануванню;
- 3) не приділення уваги мотивації;
- 4) не спроможність відмовляти, казати «ні»;
- 5) не налагоджена на достатньому рівні комунікація в колективі;
- 6) звичка до прокрастинації;

- 7) не вміння делегувати;
- 8) особиста неорганізованість.

Не приділення уваги цим «поглиначам часу», говорить про низький розвиток тайм-менеджменту керівника, що призводить до зниження продуктивності, недисциплінованості, відсутності резервів часу.

На сьогодні існує значна кількість технологій і методів тайм-менеджменту: система планування Б.Франкліна, матриця Ейзенхаура, принцип Парето, метод GTD, метод «ALPEN», метод «Pomodoro», метод «Швейцарський сир», метод хронометражу часу, метод «жаби».

Система планування Б.Франкліна – дозволяє зрозуміти важливість завдань, визначити їх пріоритетність, допомогти усвідомити роль індивіда у виконанні завдань. Наочно система має вигляд трикутника-піраміди.

1-й щабель – основа піраміди. Зазначаються життєві цінності, якими людина керується в своєму житті

2-й щабель – зазначаються глобальні цілі, що мають бути узгоджені з життєвими цінностями.

3-й щабель – зазначається генеральний план, в якому за допомогою прописаних кроків, можна зрозуміти, як будуть досягатися глобальні цілі.

4-й щабель – зазначаються довгострокові цілі, з деталізацією на конкретні цілі й терміни їх виконання (зазвичай охоплюють період на декілька років).

5-й щабель – зазначаються короткострокові цілі, з деталізацією на конкретні кроки (зазвичай охоплює період від декількох тижнів до декількох місяців).

6-й щабель – щоденне планування.

Матриця Д. Ейзенхаура – матриця пріоритетів. В основі – 4 квадранти, що співвідносяться за критеріями важливості (В) й терміновості (Т). Всі справи вписують в них на основі пріоритетності:

1 квадрант «В і Т» – справи, невиконання яких призведе до серйозних наслідків, чи то в здоров'ї, в роботі тощо;

2 квадрант «В не Т» – справи, які зазвичай заплановані заздалегідь і складають частину діяльності;

3 квадрант «Т не В» – поточні справи, що виникають в процесі діяльності і не були раніше заплановані;

4 квадрант «не Т не В» – справи, які відносяться до характеристики «розважальні», «для відпочинку», «ні про що».

Для того, щоб цей метод був дієвим, потрібно чітко виокремити, які справи будуть важливими, а які терміновими. При правильному розподілі справ в квадранті 1 майже немає, тому що вони заздалегідь плануються і виконуються.

Принцип Парето – принцип 80/20, що використовується в Тайм-менеджменті для розуміння причин і оптимізації діяльності. В основі важливість концентрації на 20% зусиль, що дадуть 80% результату.

Метод GTD (Getting Things Done) Д. Аллена – метод, що дозволяє упорядкувати справи за певним алгоритмом:

- формулюємо всі існуючі на даний момент проблеми;
- визначаємо сутність проблеми та шляхи її вирішення;

- аналізуємо отримані результати;
- формулюємо альтернативні варіанти вирішення проблеми;
- визначаємо програму дій.

Метод «ALPEN» Л. Зайверта – дозволяє зрозуміти, які завдання є пріоритетними, які можна виконати пізніше, скільки піде часу на виконання і коли можна зробити перерву щоб відпочити. Це можливо за допомогою планування часу у наступні кроки:

A (Aufgaben) – формулювання необхідних завдань;

L (Länge schätzen) – планування часу, необхідного для виконання цих завдань;

P (Pufferzeiten einplanen) – планування часу, в який не буде ніякої роботи. Якщо попередні завдання виконані в строк, то цей час можна використати на відпочинок.

E (Entscheidungen treffen) – розставлення пріоритетів;

N (Nachkontrolle) – аналіз виконаних справ.

Метод «Pomodoro» Ф. Чірілло – в основі методи ідея організувати роботу у певних відрізках часу: 25 хвилин активної роботи і концентрації, потім 5 хвилин відпочинку.

Метод швейцарського сиру А. Лакейна – в основі методу принцип малих кроків, які і є тими «дірочками в сири», що згодом збільшуються.

Метод хронометражу – в основі ідея інвентаризації часу: фіксації упродовж певного періоду видів робіт в часу їхнього виконання. Дозволяє на основі цих спостережень зробити висновки щодо грамотного використання часу, знайти часові резерви та проаналізувати справи, що є не потрібними та не ефективними.

Метод «жаби» Б. Трейсі – в основі ідея порівняння неприємних справ з неприємними жабами. Якщо «з'їсти зранку всіх неприємних жаб», тобто виконати зранку всі справи, що вважаються складними, то весь день не потрібно буде про них думати, псувати собі настрій і думати про невідворотність їхнього виконання.

Таким чином професіоналізм менеджера полягає у володіння якомога більшою кількістю методів і технологій управління часом, щоб навчитися планувати свій робочий день, свій вільний час і відпочинок. Згодом, можливо розробити власний метод, який буде враховувати індивідуальні особливості і буде ефективним саме для цієї людини.

### **Командний менеджмент**

Командний менеджмент, як напрямок самоменеджменту, передбачає вміння створювати команду, делегувати повноваження й структурувати управління для досягнення спільної мети.

Командою прийнято вважати об'єднання людей, що мають спільні цілі, усвідомлюють ці цілі, підтримують одне одного при досягненні цілей і співпрацюють на основі принципів партнерської взаємодії, самоорганізації та самодисципліни. Вміння працювати в команді розвиває наступні якості: комунікативні; управлінські; ефективного мислення; самоуправління.



Комунікативні навички – вміння формулювати думку, вміння слухати, добирати аргументи, вести переговори, навички самопрезентації, навички публічного виступу.

Навички застосовувати управлінські функції – планування діяльності, організування взаємодії, мотивування учасників, контролювання процесів.

Навички ефективного мислення – вміння мислити логічно, послідовно, системно, креативно.

Навички самоуправління – вміння управляти стресом, часом, власним розвитком, проявляти емпатію, емоційний інтелект.

Дослідники видаляють наступні стадії розвитку команди:

1) стадія формування – характеризується незрілістю процесів, невпевненістю учасників, значною залежністю від указівок; при цьому зростає роль лідера, який визначає напрям розвитку і подальших дій;

2) стадія конфліктів – характеризується змагання учасників в прояві своєї індивідуальності, відсутності згоди, не усвідомленням своїх обов'язків, появою груп і фракцій, а роль лідера полягає у встановленні компромісів і налаштуванні на зосередженості на досягненні спільних цілей;

3) стадія нормування – характеризується появою згоди, досягненням консенсусу, взаємоприйняттям і взаєморозумінням, зміщення акцентів з власних потреб на реалізації потреб команди, де роль лідера полягає у підтримці вектору розвитку, пошуку можливостей для подальшої згуртованості;

4) стадія функціонування – характеризується наявністю спільних узгоджених рішень, стабілізації процесів взаємодії, налагодженим ефективним спілкуванням, проявом автономії, де лідеру відводиться роль у спостереженні за процесами і пошуку проектів;

5) стадія трансформації – характеризується або зниженням ефективності, або навіть припиненням діяльності, а команда, після виконання завдання, може переживати певні негативні емоції, розчарування. Роль лідера полягає у наданні підтримки.

При функціонуванні команди, її учасники виконують такі ролі: функціональну (в основі професійна компетентність) та командну (в основі особистісні якості, якості, що дозволяють працювати в команді).

Щоб робота команди буда успішною, необхідні наступні умови:

- наявність спільних цінностей;
- наявність взаємодовіри;
- налагоджені взаємовідносини;
- позитивне ставлення членів команди один до одного;
- налагоджена дисципліна, що ґрунтується на повазі;
- розвинені навички самоорганізації.

Для розвинення навичок самоорганізації доречно застосовувати наступні правила:

1) використання методів тайм-менеджменту для організації та інтенсифікації як особистої, так і професійної сфер життя;

2) щоденна дисципліна, для формування корисних звичок;

- 3) щоденна робота над собою, самовдосконалення;
- 4) розвиток критичного мислення.

Менеджеру, який прагне розвинути навички самоорганізації в учасників команди варто прислухатися до наступних порад:

- зробити ці навички пріоритетними при формуванні корпоративної культури;
- на власному прикладі демонструвати самоорганізацію;
- приділяти увагу мотивуванню та стимулюванню розвитку самоорганізації;
- володіти навичками ефективного делегування;
- підтримувати командну взаємодію, заохочувати до підтримки спільних цінностей;
- сформувати прозору систему комунікацій в команді;
- бути обізнаним в психологічних особливостях командної взаємодії, враховувати прояви індивідуальності;
- бути обізнаним в питання попередження і вирішення конфліктів;
- заохочувати та підтримувати соціальну активність учасників команди.

Отже, командний менеджмент, як складова самоменеджменту, сприяє не тільки досягненню організаційних цілей, а й пріє професійному й особистісному розвитку членів команди.

### **Стрес-менеджмент**

Стрес є ключовою проблемою сьогодення і є проблемою як для менеджерів, так і для підлеглих, роблячи шкідливий вплив на фізіологічний та емоційний стан індивіда.

Управління стресом в сучасних умовах означає здатність розрізняти види стресу, вживати заходи для попередження стресових станів та нівелювати наслідки впливу стресових факторів.

Вирізняють позитивний стрес і негативний стрес.

Позитивний стрес є реакцією людини на зовнішні виклики, що зумовлює підвищення концентрації уваги, підвищує рівень вмотивованості, стимулює до досягнень.

Негативний стрес є реакцією людини на зовнішні виклики, що не відповідають їхнім уявленням, наявним ресурсам, здібностям, що проявляється у вигляді тривожності, депресії та чинить шкідливий вплив на стан здоров'я.

При використанні стрес-менеджменту потрібно враховувати наступні фактори:

- 1) тип стрес-менеджменту – превентивний (зосередженість на профілактиці стресу; профілактичний (зменшення стресової напруги); реактивний (створення системи подолання наслідків стресу);
- 2) часовий проміжок та тривалість – короткострокові (в основі обізнаність в управлінні емоціями; довгострокові (спрямовані на розвиток емоційного інтелекту, позитивного ставлення до життя);

3) рівень управління стресом – індивідуальний (управління на рівні особистості); організаційний (створення системи стрес-менеджменту на підприємстві);

4) рівень і стадію стресу – варіюється від міри завдання шкоди індивіду: від психологічної підтримки, надання порад до здійснення серйозної психологічної допомоги.

На сьогодні розповсюдженою проблемою є явище професійного вигорання який характеризує стан занепаду фізичних і психічних сил, стан виснаження, що виникає в процесі тривалого впливу перенавантаження, негативних емоцій, стресу. Цей термін з'явився в науковому пошуку у 70-ті роки минулого століття і має наступні назви-синоніми цього явища: «емоційне вигорання», «психоемоційне вигорання», «професійне вигорання», «вигорання душі» та відповідно такі підходи до розуміння:

1) професійне вигорання – як наслідок професійного стресу;

2) професійне вигорання – як механізм психологічного захисту, завдяки якому індивіду вдається відключати негативний вплив емоцій;

3) професійне вигорання – як вид професійної деформації, свого роду виснаження певних ресурсів, творчої спрямованості;

4) професійне вигорання – як професійна криза, що проявляється в процесі професійного розвитку, пов'язана з роботою, а не лише з між особистими стосунками у процесі професійної діяльності;

5) професійне вигорання – як клінічне порушення, що потребує відповідної уваги і належного лікування.

Основними симптомами професійного вигорання є:

– фізичні симптоми – постійна втома, зменшення або збільшення ваги, проблеми зі сном, погіршення стану здоров'я, загострення хвороб;

– емоційні симптоми – відчуття безпорадності, втрати інтересу до життя, відчуття самотності, прояв агресії, нездатності зосередитися, зростання почуття провини;

– поведінкові симптоми – збільшення кількості нещасних випадків, поява негативних звичок, прояви байдужості;

– інтелектуальні симптоми – поява байдужості до вирішення проблем, втрата інтересу до життя, відмова від участі в спільних проєктах;

– соціальні симптоми – обмеження соціальних контактів, надання переваги самотності, ізоляції, втрата інтересу до захоплень, зростання кількості непорозумінь, конфліктів.

У більшості професій, а також у професіях типу «людина-людина» (менеджери відносяться саме до таких професій), можна виділити наступні групи факторів, що призводять до стресів:

– пов'язані з комунікаціями. Науковці наголошують, що сам факт спілкування вже здатен провокувати конфлікти. Це явище ускладнюється кількістю осіб, що знаходяться в підпорядкування у менеджера (чим більше підлеглих, тим вище вірогідність появи стресу). Найбільшу здатність протистояти

напрузі у спілкуванні мають особистості, з розвиненими вольовими якостями, наполегливі, зі стабільною емоційною сферою;

- пов'язані з обсягом використання і обміну інформацією. Рівень налагодженості алгоритмів інформаційних процесів, доступність до потрібної професійної інформації напряму впливає на рівень стресу (з розширенням можливості впливати на інформаційні процесу, зі збільшенням творчої складової, рівень цього стресогенного фактору зменшується);

- пов'язані з емоційними чинниками. Важливого значення набувають фактори, що впливають на стрес – рівень відповідальності, що несе працівник (чим вище рівень відповідальності за життя і здоров'я інших осіб, тим збільшується рівень впливу цього фактору на рівень стресу); рівень загрози життю індивіда – вітальна загроза (чим вище рівень небезпеки життю і здоров'ю, тим вище рівень стресу);

- пов'язані з фізіологічними чинниками. Важливі фактори, що характеризують умови праці, наявність шкідливих складників, режиму професійної діяльності напряму впливають на стан працівника, можливість з найменшою напругою виконувати посадові обов'язки без шкоди для здоров'я.

На скільки на підприємстві може бути застосована і працювати система стрес-менеджменту, впливають наступні чинники:

- чинники прямого впливу – розвиненість загальної системи менеджменту; рівень компетентності персоналу; рівень інформаційного забезпечення; узгодженість і спрямованість цілей і завдань системи стрес-менеджменту;

- чинники опосередкованого впливу – масштаби діяльності підприємства; рівень впливу факторів зовнішнього середовища; рівень розвиненості організаційної культури; рівень налагодженості комунікацій; стиль і особливості управління; врахування інтересів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів; рівень соціальної відповідальності; створений імідж підприємства.

Для запровадження системи стрес-менеджменту на підприємстві доцільно використовувати наступні кроки:

- 1) для попередження стресових станів і обізнаності з проблемою стресу організувати тематичні тренінги і просвітницькі заходи;

- 2) для підтримки співробітників, що стикнулися зі стресовими станами, впроваджувати консультації відповідних фахівців;

- 3) для попередження опору змінам і пов'язаним з цим стресових ситуацій запровадити системне навчання співробітників і підвищення кваліфікації;

- 4) впровадження за можливістю гнучких графіків роботи, для раціонального розподілення часу і врахування особистих зацікавленостей працівників;

- 5) налагодити і підтримувати відкриту комунікацію в колективі для своєчасного реагування на проблеми;

- 6) вдосконалення системи мотивації для підтримки і заохочення працівників.

На скільки особистість на індивідуальному рівні здатна протистояти стресу, залежить від наступних чинників:

- здатності відновлюватися після навантажень і мінімізувати вплив негативних факторів;
- наявності достатнього рівня терпіння, і адекватного реагування на стресові ситуації;
- постійна робота над собою, самовдосконалення, розвиток впевненості в собі;
- застосування методів підтримки емоційної рівноваги;
- достатній рівень соціалізації, налагодження позитивної взаємодії з оточуючими.

Отже, стрес є невід'ємною частиною нашого життя, але нехтування його проявами і невміння попереджати і боротися з наслідками може призвести до зменшення, або навіть втрати працездатності працівників. Тому особлива увага має приділятися в організаціях впровадженню системи управління і попередження стресів. На індивідуальному рівні, особистість має бути обізнана з технологіями подолання стресів і або працювати над вирішенням проблеми, або працювати над вмінням змінювати ставлення до ситуації, використовуючи методи самоменеджменту.

### **Імпресіон-менеджмент**

Одним із важливих напрямів самоменеджменту є імпресіон-менеджмент (автор Е. Джоунсон) – метою якого є дослідження і вдосконалення вміння особистості справляти на оточуючих сприятливе враження. Для оточуючих таким враженням є створений імідж особистості – символ, образ, свого роду «візитівка», що дозволяє зрозуміти його соціальний статус, цінності, смак, рівень освіти тощо. Для менеджерів це є важливим за наступними причинами:

- специфіка роботи менеджера передбачає взаємодію з людьми і від особистісних характеристик керівника залежить ефективність і результативність цієї взаємодії;
- вміння справляти перше враження і підтримувати його упродовж усього періоду спілкування є важливим для праці керівника;
- дозволяє полегшити процес взаємодії і спрямувати його в необхідне русло;
- дозволяє почувати себе більш впевненим і «підсвітити»;
- роботою над створенням іміджу можуть займатися спеціалісти з цього напрямку, але у більшості випадків менеджерам доступно це зробити завдяки знанням з самоменеджменту.

Розрізняють наступні види іміджу:

- імідж зовнішності: зовнішній вигляд людини, її фігура, одяг, взуття, зачіска тощо;
- імідж вербальний: мовні вирази, що дозволяють зрозуміти ставлення людини до навколишнього світу, певних питань, певних цінностей;

- імідж паравербальний: сукупність мовленнєвих характеристик, таких, як інтонація, тембр, гучність, швидкість тощо;
- імідж кінетичний: невербальні характеристики мови, такі як рухи тіла, жести, положення в просторі тощо;
- імідж соціальний: сукупність характеристик, що позначають становище індивіда в суспільстві, його стиль життя, коло спілкування.

При формуванні професійного іміджу особистість проходить наступні етапи:

1-й етап – створити образ, який буде взятий за основу формування професійного іміджу. Цьому сприятиме аналіз літератури, спостереження за іншими професіоналами, врахування уявлень соціуму, врахування власних уявлень;

2-й етап – скорегувати уявний образ із врахуванням власних сформованих професійних якостей, сформованих характеристик особистості, особливостей умов, в яких буде здійснюватися формування іміджу;

3-етап – пробне застосування елементів обраного іміджу;

4-й етап – поступове і планомірне вживання в образ, в обраний імідж;

5-й етап – здійснення повноцінної професійної діяльності в обраному іміджі через призму існуючих індивідуальних якостей і характеристик.

Останнім часом в процесі створення професійного іміджу все частіше наголошується на створенні особистого бренду. До складових особистого (персонального) бренду відносять:

- фізичний образ (одяг, взуття, зачіска);
- стиль (наявність «родзинки» в образі, помітної деталі);
- особливості характеру (якості особистості, що є доповненням до зовнішнього образу);
- компетентність (рівень кваліфікації особистості, рівень розвиненості особистих якостей);
- ідеї, асоціації, що особистість викликає в аудиторії (важливе позитивне враження та відчуття суспільної корисності).

Також важливим є не тільки сформувати персональний бренд, а й познайомити з ним, донести до цільової аудиторії. Завданням бренд-комунікацій є інформування в процесі взаємодії зацікавлених осіб задля змін в їхніх установках, поведінці, мотивації. Шляхами просування персонального бренду є – ведення сторінок в соціальних мережах; наповнення відповідною інформацією сайтів, блогів; участь у волонтерських рухах; проведення публічних виступів; зовнішня/внутрішня реклама тощо.

Таким чином, формування іміджу, власного, професійного бренду і просування його для впливу на цільову аудиторію є важливою складовою діяльності менеджера. Завдяки цьому збільшуються можливості у формуванні кар'єри, активізації процесів самовдосконалення, становлення особистості, як професіонала, що, в свою чергу, сприяє покращенню ефективності роботи компанії.

## 9.2 Лідерство

Термін «лідерство» не має загального визначення, натомість існують різні підходи до нього. Наприклад, Ян Ліс визначає лідерство в бізнес-лексиконі Габлера як «завдання керівництва, орієнтовані на людей, поведінку, власність, взаємодію та/або мотивацію».

Менш економічний варіант пропонує Альберто Сільва. Він визначає лідерство як «процес інтерактивного впливу, який відбувається, коли в певному контексті деякі люди визнають когось лідером для досягнення спільних цілей».

Однак спільним для всіх підходів до визначення є те, що лідерство стосується людей і мотивує або надихає їх за допомогою бачення та дій, орієнтованих на цінності. Це часто пов'язано з компанією, але не обов'язково. Лідерство як концепція також може сприяти кращому лідерству в клубі чи будь-якій організації. Тому що провідні люди є майже в усіх сферах нашого життя.

Лідерство – це досягнення мети через керівництво людьми-помічниками. Людина, яка успішно направляє своїх співробітників-людей для досягнення конкретних цілей, є лідером. Явище лідерства існує стільки, скільки існує людське суспільство. Найбільший прояв воно має, коли зачіпаються інтереси когось із спільноти, або коли потрібно вирішити проблему розподілу ресурсів. У різні часи, у різних етносах, таких людей називали по-різному: вождями, шаманами, ватажками тощо. Їм поклонялися, наділяли божественним значенням, поважали, боялися, наслідували. Утім саме слово, яке позначає це явище, виникло наприкінці 18 століття, а ґрунтовні дослідження почалися лише у 20 столітті. Таким чином, за підрахунками існують сотні визначень лідерства, які доповнюють одне одного й дозволяють глибше зрозуміти сутність цього поняття (Табл. 9.2).

З початком розвитку науки управління зростала зацікавленість й потреба вивчення лідерства. Адже від уміння керівника бути лідером залежить успішність виконання ним управлінських функцій і, як наслідок, ефективність діяльності всієї організації: виконання окресленої місії та досягнення поставленої мети.

Таблиця 9.2- Визначення поняття «лідерства» у дослідженнях науковців

№ п.п	Формулювання визначення «лідерство»	Автор
1	Відносини домінування і підпорядкування, впливу і слідування в системі міжособистісних відносин у групі	Сучасний тлумачний психологічний словник
2	Вплив на групи людей, що спонукає їх до досягнення загальної мети	Дж. Террі
3	Творчий процес, мета якого допомогти людям, які поряд, стати творчими особистостями	С. Уолтер
4	Пусковий механізм роботи системи якості, без нього така система скоріше фікція, ніж реальність	Е. Демінг
5	Висота, на яку нам треба стрибнути	Р. Еджмен
6	Прагнення кинути виклик навколишній дійсності й змінити її	Г. Оуен, В. Ходжсон, Н. Газзард

Закінчення табл. 9.2

7	Лідерство — це донесення до співробітників бачення	С. Кові
8	Міжособистісна взаємодія, яка виявляється в конкретній ситуації на основі комунікативного процесу і спрямована на досягнення мети	Р. Танненбаум І. Вешлер. Ф. Масарик
9	«Ярлик», який наклеюють на поведінку інших людей	Б. Балдер
10	Інструмент розвитку потенціалу та побудови спільноти	П. Сенге
11	«Сенс лідерства – рухатися до чогось, ніж блукати безцільно»	К. Бланшард
12	Взаємостосунки між лідером і членами групи, які впливають один на одного у своєму бажанні до реальних змін і досягненні результатів, які віддзеркалюють спільні цілі	Р. Дафт
13	«Лідерство – це загадкова, вислизаюча якість. Існування його легко визнати, важко описати, ще важче використати на практиці і вже неможливо створити цю якість в інших»	Д.Кемпбелл
14	«Лідерство схоже на красу – йому складно дати визначення, але коли ви бачите його, то точно знаєте, що воно – перед вами»	У. Бенніс
15	Процес взаємного впливу між лідером і його послідовниками заради досягнення групових, організаційних та соціальних цілей	Д. Мацумото
16	Щось значно більше, ніж аналіз і прийняття рішень, це - вплив на розум, енергію тих людей, яким належить зіграти свою роль у тому чи іншому процесі. І не можна ототожнювати лідерство з функціями посадових осіб	Р. Такер
17	Функція групи, яка передається лідерові тільки тоді, коли група бажає слідувати програмі, яку він висунув.	В..Хоккінг
18	Лідерство – продукт ситуації, що склалася в групі	Ф. Фідлер
19	«Лідерство – це мистецтво змусити когось іншого зробити те, що ти хочеш зробити, тому що він хоче це зробити»	Д. Ейзенхауер
20	«Лідерство – це прийняття особливої ролі: професіонала і соціально-емоційного спеціаліста»	Р. Бейлз
21	Лідерство – відношення впливу між членами групи, які вирішують єдину задачу	Е.Холландер і Дж.Джуліан

Специфіка більшості англomовних досліджень полягає в частковому поєднанні в слові «leadership» еквівалентів понять «лідерство» і «керівництво». Відповідно, деякі автори розділяють ці поняття, використовуючи слово «headship» («верховенство») у протизвагу «leadership» для виокремлення адміністративного впливу від власне лідерського. По суті, лідерство означає здатність **надихати та мотивувати інших людей своїм власним баченням**. Важливі не лише надихаючі слова. Лідери мають певні цінності та переконання і демонструють це своїми діями.



*Лідерство та управління* часто змішують і використовують як синоніми. Між менеджером і лідером є велика різниця: менеджери – це адміністратори, а лідери – надихачі. Управління полягає в організації та контролі ресурсів, процесів і людей на основі існуючих цінностей. Лідер, з іншого боку, повинен надихати та мотивувати і таким чином створювати креативність, інновації та зміни. Безперечно те, що для успіху компанії необхідні обидва: організований менеджер і надихаючий лідер. Чи обидва лідери об'єднані в одну особу, чи створено дві окремі посади, залежить від компанії. Але в принципі поєднати менеджера і керівників в одній особі досить складно. Навпаки, відібрані люди повинні пройти тренінг з лідерства та бути навченими, щоб стати справжніми лідерами. Лідери – це люди, які діляться своїм баченням з іншими людьми та мотивують їх досягати певної мети. Лідер може заражати інших своїм ентузіазмом і надихати інших своїми діями. Він хоче змінити ситуацію та досягти реальних змін.

Тому нерідко лідери є харизматичними особистостями, за якими люди люблять наслідувати. Вони надихають інших на самостійне досягнення своїх цілей та ідей. Таким чином лідери позитивно впливають на поведінку своїх співробітників і активно ведуть їх у майбутнє.

Думки науковців стосовно визначення терміну «лідер» також різноманітні (Табл.9.3).

На думку І. Адізеса лідер – «це людина, здатна впливати на дії однієї людини або групи людей з метою досягнення певної мети». Автор виділяє два підвиди лідерів – активний (впливає на групу за допомогою сили своєї особистості) й інтелектуальний (впливає на групу за допомогою своїх знань).

Виділяють наступні критерії оцінки лідерства:

1. Наскільки лідер готовий вести за собою;
2. Наскільки лідер вмотивований і має підстави бути першим;
3. Наскільки лідер є впливовим і в якій мірі ця впливовість досягнута самостійно;
4. Наскільки лідер готовий віддатися і зануритися у свою справу;
5. Наскільки лідер готовий використовувати творчий підхід у проблемних ситуаціях;
6. Наскільки лідер готовий у різних життєвих ситуаціях демонструвати психологічну надійність;
7. Наскільки розвинута адекватна самооцінка і саморегуляція;
8. Наскільки лідер готовий до постійного самовдосконалення.

Досліджуючи відношення «лідер – послідовники», У. Бланк означив «дев'ять законів лідерства»:

1. У лідера є послідовники, готові йти за ним як союзники.
2. Лідерство – це сфера взаємодії.
3. Лідерство відбувається як подія.
4. Лідери користуються впливом, який виходить за межі формальної влади.
5. Лідери діють за межами формальних процедур.
6. Лідерство пов'язано з ризиком і невизначеністю.

7. Ініціативи, що висуваються лідерами, підхоплюють не всі.
8. Лідерство — продукт свідомості, здатності перероблення інформації.
9. Лідерство — явище, яке виникає спонтанно

Таблиця 9.3- Визначення поняття «лідер» у дослідженнях науковців

	Думки науковців щодо визначення «лідер»	Джерело
1	Член групи, за яким всі інші члени групи визнають право приймати відповідальні рішення в значимих ситуаціях — рішення, що торкаються їхніх інтересів і визначають напрямок і характер діяльності всієї групи. Найбільш авторитетна особистість, що реально відіграє центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у групі	Сучасний тлумачний психологічний словник
2	«Це голова, особистість-вектор, особистість, яка контролює операції і здатна синтезувати контекст відношень. Це – оперативний центр багатьох відношень та функцій»	А. Менегетті
3	«Лідер у своєму роді – тренер або репетитор, який допомагає своїм людям досягати найкращих результатів»	С. Уолтер
4	«Лідер – це той, хто вміє розпізнати «божественну пропорцію», пропорцію даної реальності, рухи відносин життєвої енергії та від моменту до моменту, від ситуації до ситуації застосовувати потрібну «формулу» для отримання переможного рішення. Він – точний творець «формул життя», той, хто вирішує завдання загального існування»	А.Менегетті, І Адізес
5	Лідер – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу.	Р. Стогділл
6	«Лідер – це, насамперед, слуга»	С. Кові
7	«Я не вірю в лідерів. Увесь цей шум навколо них – небезпечна нісенітниця. Це марнослов'я. Забудьте про це. Мені сумно бачити, що після ХХ століття з його Гітлером, Сталіним і Мао, яких вважали лідерами (можливо, найвидатнішими лідерами останніх століть), люди ще прагнуть знайти лідерів, знаючи про такі страшні приклади лідерів «несправжніх»	П. Друкер

### Важливі навички лідерів:

1. **Комунікація:** відкрита та цілеспрямована комунікація – це головне, щоб не лише інформувати вашу команду про нові речі, а й надихати її. Це залежить від таких навичок, як емпатія чи активне слухання, а також від вибору правильного каналу спілкування. Через зростання домашнього офісу цифрові

канали, такі як чати чи відеоінтерв'ю, стають все більш важливими. Це також називають дистанційним лідерством, лідерством без фізичного контакту.

2. **Креативність:** без креативності не може бути інноваційних ідей, а без них не може бути бачення майбутнього компанії. Хороші лідери повинні використовувати свої творчі навички, щоб сприймати різні точки зору, мислити нестандартно і таким чином знаходити нові підходи до вдосконалення в компанії.

3. **Довіра:** щоб працівники довіряли своєму лідеру, лідер також повинен довіряти їм. Ця форма вдячності, яка проявляється в позитивному відгуку або простому дозволі співробітникам робити те, що вони роблять, замість того, щоб делегувати все, є рушійною силою для мотивації всередині команди.

4. **Стратегічне мислення:** будь то ефективне управління часом або завжди пам'ятайте про мету, хороші лідери мають уявлення про загальну ситуацію. Але досить гнучкі, щоб адекватно реагувати на несподіванки.

5. **Харизма:** Успішні лідери мають особливу харизму, і вони використовують її, щоб надихнути людей, навчити їх чогось і об'єднати. Обмін між керівниками та співробітниками та працівниками між собою є найкращим способом генерації нових ідей.

Навіть якщо ви ще не оволоділи всіма цими навичками, ваш шлях до лідерства ні в якому разі не заблокований. Оскільки ці навички, як правило, не є вродженими; Дослідження, проведене Університетом штату Арізона, показало, що лише третина лідерських якостей може бути пов'язана з генетичними факторами. Решта приходить через досвід і навчання.

*Стиль лідерства* означає фактичне впровадження навичок і принципів. Тлумачення може бути самим різним.

Який стиль керівництва найкращий для вас, багато в чому залежить від ваших особистих уподобань, а також від обставин, з якими ви стикаєтесь у своїй компанії. Деякі з наведених нижче стилів є класикою, інші ще нові і тільки утверджуються. У деяких випадках їх можна навіть комбінувати. Ми дамо вам короткий вступ до кожного з 9 найвідоміших стилів, а потім ви зможете вирішити для себе, який з них підходить вам найкраще.

### **Трансформаційне лідерство**

Трансформаційне лідерство – це стиль лідерства, який зародився в 1973 році і основною метою якого є мотивація співробітників до змін і інновацій. Тут наголос робиться насамперед на особистій відповідальності, і в той же час переважно уникають делегування або мікроменеджменту. Співробітники приймають самостійні рішення у відповідних сферах і тому мають більше простору для власних творчих ідей.

#### *Що таке мікроменеджмент?*

Мікроменеджмент описує спосіб роботи, який характеризується малою незалежністю та великим контролем. Співробітники тут не працюють на власну відповідальність, а повинні погоджувати кожен крок з своїм керівником і виконувати його вказівки.

### **Трансакційне лідерство**

Трансакційне лідерство схоже за віком на трансформаційне лідерство, але, на відміну від цього, воно спирається на принцип батога й пряника. Менеджери ставлять співробітникам чіткі цілі, які винагороджуються, якщо вони досягаються, і санкціонуються, якщо їх не досягають. Це може відбуватися як матеріально, так і нематеріально – наприклад, через похвалу та зарплату або через критику. Тому мотивація співробітників має переважно зовнішній характер.

### **Слугове керівництво**

Лідерство-слуга – це стиль лідерства, який повністю пристосований до потреб тих, ким керують. Менеджер виступає як слуга, головне завдання якого полягає в тому, щоб визначити потреби інших і задовольнити їх.

### **Гнучке лідерство**

Гнучке лідерство є частиною нового лідерства та має на меті можливість швидко та послідовно адаптувати компанію до змін. Тут керівник діє нарівні зі співробітниками та намагається своїми діями створити ідеальні рамкові умови, щоб вони могли швидко реагувати на зміни, використовуючи гнучкий спосіб роботи. У найкращому випадку команди працюють самоорганізовано і залежать від керівника лише у виняткових випадках. Цьому типу лідерства також можна навчитися – наприклад, шляхом подальшого навчання гнучкого лідерства.

### *Що таке нове лідерство?*

Нове лідерство походить від нової роботи, яка представляє новий спосіб роботи, який характеризується, наприклад, плоскими ієрархіями та більшим використанням цифрових інструментів. Нове лідерство описує різні стилі лідерства, пов'язані з Новою роботою та порушують багато лідерських традицій. Ці стилі лідерства включають спритне, спільне та цифрове лідерство.

### **Спільне лідерство**

Лідерство зазвичай означає, що є керівник і кілька підлеглих співробітників. У спільному лідерстві цей принцип ставиться під сумнів, оскільки є кілька менеджерів, які походять безпосередньо з команди. Це означає, що відповідальність лежить не лише на одній особі, але кілька членів команди можуть внести свої індивідуальні навички, щоб керувати групою.

### **Позитивне лідерство**

Як впливає з назви, позитивне лідерство – це сприяння позитивним емоціям серед працівників. Це має на меті підвищити їхню задоволеність і, отже, продуктивність. Це досягається завдяки персональній відповідальності та загалом оптимістичній робочій атмосфері.

### **Уважне керівництво**

Уважність описує приділення уваги почуттям і потребам інших людей, а також своїм власним. Цей стиль керівництва зосереджений на співчутті та турботі. Його мета – виявити та протидіяти стресу та конфліктам у компанії на ранній стадії. Мета полягає в тому, щоб зменшити психологічний стрес, який впливає на працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на їх продуктивність.

### Дистанційне керівництво

Дистанційне лідерство є синонімом раніше згаданого дистанційного лідерства. Замість фізичних зустрічей і особистих розмов менеджер покладається на цифрові канали, щоб віддалено мотивувати свою команду та реалізувати своє бачення. Особлива складність тут полягає в тому, що лише частиною команди потрібно керувати віддалено, а іншою – фізично. Спілкування має бути дуже індивідуальним, щоб ніхто не почувався осторонь

### Цифрове лідерство

З одного боку, цифрове лідерство стикається з проблемами цифровізації, а з іншого — використовує їх для подолання традиційних структур у компанії. Це вимагає від менеджера високого рівня знань у цифрових процесах і механіці. Характеристика основних стилів лідерства наведена у Табл. 9.4.

Таблиця 9.4 - Характеристика основних стилів лідерства

Стилі лідерства	Характеристики	Випадок, коли доцільно використовувати (плюси)	Випадок, коли його не можна використовувати (мінуси)	Приклади лідерів
<b>Автократичне керівництво</b>	Дозволяє невеликий або взагалі не вказує членам групи Вимагає, щоб лідери приймали майже всі рішення	Необхідність прийняття швидкого рішення. Відповідальність на лідері.	Низький моральний дух співробітників Доводить до образи Розвиває систему залежності	Білл Гейтс Стів Джобс Ілон Маск
<b>Лідерство, що задає темп</b>	Зосередження на темпі Прояв ініціативи	Ділові цілі досягаються швидко Підкреслює компетенції висококваліфікованої та досвідченої команди Проблеми вирішуються швидко	Співробітники можуть відчувати стрес, переважно та втрату мотивації Довіра втрачена Робота стає повторюваною і нудною Працівники отримують мало або зовсім не отримують зворотного зв'язку Залученість співробітників низька	Джек Уелч, генеральний директор GE з 1981 по 2001 рік. Він створив надзвичайно успішну та настільки ж інтенсивну робочу атмосферу в General Electric.
<b>Трансформаційне лідерство</b>	Відкритість до нового мислення Прихильність до активного слухання	Об'єднані спільною справою Зменшує витрати з обігу Створює зміни та керує ними Зберігає компанію відкритою та етичною	Це надто велика картина Може призвести до вигорання співробітників Може бути ризикованим і руйнівним Несе високий потенціал для зловживань	Опра Вінфрі: Медіа-магнат Кондоліза Райс: колишній 20-й радник США з національної безпеки, колишній 66-й державний секретар США Г. Росс Перо: Електричні системи даних

## Продовження табл 9.4

<b>Тренування лідерства</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Партнерство та співпраця</li> <li>Потужні питання</li> </ol>	<p>Створює позитивну атмосферу на робочому місці</p> <p>Співробітники знають, чого від них очікують</p> <p>Це збільшує набір навичок, доступних окремому працівнику</p> <p>Коучинг перетворює слабкі сторони на сильні</p>	<p>Потрібен час, щоб стиль керівництва тренером був ефективним</p> <p>Коучинг-лідери повинні бути навичками лідерства</p> <p>Наставництво не завжди є правильним підходом</p> <p>Для кожної ситуації потрібні спеціальні тренери</p>	<p>Відомий як «Сильний тренер» і засновник «The Bledsoe Show», Майк Бледсо є тренером з лідерства, який є експертом у тому, щоб надати вам зв'язки між вашим власним джерелом, щоб жити найкращим життям і насолоджуватися процесом</p> <p>Маріела Де Ла Мора допомагала компаніям із списку Fortune 500 до стартапів розбудувати свій бренд у відповідних галузях, одночасно набираючи та керуючи маркетинговими командами по всьому світу.</p>
<b>Демократичне лідерство</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Висока залученість співробітників</li> <li>Широкий вибір ідей</li> </ol>	<p>Це добре працює при спробі вирішити складну проблему</p> <p>Це заохочує до творчості</p> <p>Це зміцнює стосунки в команді</p> <p>Це підвищує задоволеність роботою</p>	<p>Це може викликати негативні емоції</p> <p>Це може призвести до прокрастинації</p> <p>Для досягнення консенсусу потрібен час</p> <p>Це пропонує елемент постійної невизначеності</p>	<p>Джордж Вашингтон</p> <p>Абрахам Лінкольн</p> <p>Підрозділи біотехнологічних досліджень і розробок ВНЗ</p>
<b>Афілійоване лідерство</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Хороший комунікатор у різних ситуаціях</li> <li>Сильне почуття емпатії</li> </ol>	<p>Зворотній зв'язок є критично важливим компонентом робочого середовища</p> <p>Ці лідери швидко вирішують конфлікти</p> <p>Добробут співробітника с</p>	<p>Афілійовані лідери прагнуть уникати конфліктів</p> <p>Це може знизити рівень продуктивності команди</p> <p>Цей стиль керівництва бореться зі складними проблемами на робочому місці</p> <p>Афілійовані лідери можуть створити ставлення самовдоволення</p>	<p>Всесвітньо відомим прикладом афілійованого стилю лідерства є Далай-лама.</p> <p>Його вчення, співчуття та відданість надихають його послідовників і учнів йти за ним на</p>

Закінчення табл 9.4

		стає головним пріоритетом Афілійоване лідерство знижує рівень стресу		його шляху щастя та гармонії, незалежно від умов Уоррен Баффет є одним із найвідоміших афілійованих лідерів у світі. Він зосереджується на добробуті своєї команди фінансових професіоналів і довіряє їм творче впровадження стратегій для отримання прибутку
<b>Делеговане керівництво</b>	1. Послідовно виконує це завдання на високому рівні 2. Інформує ключових зацікавлених сторін про хід виконання завдання	Запобігає вигоранню Покращує задоволеність працівників Дозволяє стратегічно використовувати навички Економить час	Може знизити продуктивність Може викликати плутанину Може підірвати відповідальність Уповільнює адаптацію	Роберт Нойс - Intel Ендрю Меллон був американським бізнесменом і промисловцем Уоррен Баффет. Його компанія Berkshire Hathaway, відома в усьому світі як один із провідних світових інвесторів, володіє значними частками деяких із найдорожчих брендів у світі, зокрема Coca-Cola та Apple.

Так само, як типи особистості, стилі лідерства не вписуються в чіткі рамки. Натомість їх можна класифікувати в широких категоріях на основі набору характеристик, включаючи такі речі, як автономія та гнучкість. У реальному світі стилі лідерства включатимуть аспекти кожної з цих різних категорій і адаптуватимуться відповідно до бізнес-середовища.

Давайте розглянемо п'ять найпоширеніших стилів лідерства та те, як вони можуть вплинути на успіх організації.

### **1. Авторитарне керівництво (автократичне)**

У авторитарному середовищі лідер приймає рішення без участі решти команди. Це дуже авторитарний стиль керівництва, який може деморалізувати співробітників у неправильній ситуації. Однак авторитарні лідери приймають

рішення швидко і впевнено, що робить їх чудовими активами під час кризи. Якщо ви авторитарний лідер, зосередьтеся на пошуку балансу між прийняттям виконавчих рішень і довірою своїй команді надавати інформацію та відгуки.

## **2. Лідерство за участю (демократичне)**

Керівники з демократичним стилем цінують думку своїх колег. Вони відкривають більшість рішень для обговорення, що допомагає працівникам відчувати, що їх цінують і цінують. У деяких випадках демократичні лідери можуть здаватися нерішучими, ніби вони не довіряють власній здатності робити висновки, і такі лідери можуть покращити свою ефективність, навчившись швидко приймати рішення в критичних обставинах.

## **3. Делеговане керівництво (laissez-faire)**

Існує два типи лідерів laissez-faire. Лідери, які навмисно дотримуються laissez faire, вірять у надання своїм співробітникам автономії та творчої свободи. Вони дозволяють працівникам самостійно встановлювати графік і приймати рішення. З іншого боку, ненавмисним лідерам laissez-faire іноді бракує контролю над своїми командами.

Лідери, які володіють стилем лідерства laissez-faire, часто найкраще працюють із співробітниками або членами команди, які вміють керувати собою та керувати собою, наприклад, із співробітниками супутникового офісу. Однак деякі працівники потребують більшого керівництва, ніж інші, і їм може бути важко йти в ногу з командою під керівництвом лідера laissez faire.

## **4. Транзакційне лідерство (управлінське)**

Транзакційний лідер цінує порядок і системи. Вони встановлюють цілі для працівників і окреслюють винагороди та покарання, пов'язані з досягненням або недосягненням цих цілей. Цей жорсткий стиль керівництва заохочує високу відповідність у командах, одночасно пригнічуючи креативність і винахідливість, але сильний акцент на процедурах дозволяє надзвичайно контролювати процеси та веде до передбачуваних, надійних результатів.

Поки характер цих стосунків є чесним і добре зрозумілим командам, ефективність і продуктивність можуть процвітати під керівництвом транзакційного лідера. Однак керівники транзакцій менш здатні співпереживати або згинати правила, щоб задовольнити індивідуальні потреби співробітників.

## **5. Трансформаційне лідерство (візіонерство)**

Трансформаційні лідери існують, щоб активізувати команди та продавати бачення компанії. Використовуючи поєднання емпатії, ентузіазму та похвали, вони заохочують окремих працівників досягати своїх цілей, досліджувати нові ідеї та покращувати свої результати. Під керівництвом трансформаційного лідера співробітники відчують себе вповноваженими та лояльними, хоча у великих компаніях такий стиль м'якого лідерства іноді може здаватися віддаленим або нещирим.

## **Лідерські якості: Вироблення власного стилю лідерства**

Щоб стати ефективним лідером, вам потрібно знати, які якості слід розвивати, керуючи командою. Цей список лідерських якостей включає кілька особистих і професійних рис, які можуть допомогти вам ефективніше



спілкуватися, розвиватися та досягати цілей, а також спілкуватися з іншими членами команди.

Наступні **10 принципів** можуть допомогти розкрити потенційне стратегічне **лідерство** у вашому підприємстві. Ці принципи представляють поєднання організаційних систем і індивідуальних можливостей – апаратного та програмного забезпечення трансформації. Можливо, ви вже засвоїли деякі з цих принципів і вважаєте, що цього достатньо. Але лише тоді, коли ви реалізуєте їх усі разом, як єдину систему, вони дозволять вам залучати, розвивати й утримувати стратегічних лідерів, які досі уникали вас.

### *Система та структура*

Перші три принципи стратегічного лідерства включають нетрадиційні, але дуже ефективні підходи до прийняття рішень, прозорість та інновації.

**1. Розподіліть відповідальність.** Стратегічні лідери отримують свої навички на практиці, а практика вимагає достатньої частки автономії. Керівники вищої ланки повинні поширювати владу вниз по всій організації, даючи людям на всіх рівнях можливість приймати рішення. Розподіл відповідальності дає потенційним стратегічним лідерам можливість побачити, що відбувається, коли вони ризикують. Це також підвищує колективний інтелект, здатність до адаптації та стійкість організації з часом завдяки використанню мудрості тих, хто не входить до традиційної ієрархії прийняття рішень.

**2. Будьте чесними та відкритими щодо інформації.** Структура управління, традиційно прийнята великими організаціями, розвинулася з військових і була спеціально розроблена для обмеження потоку інформації. У цій моделі інформація справді дорівнює силі. Проблема в тому, що коли інформація надається конкретним особам лише за принципом необхідності, людям доводиться приймати рішення в темряві. Вони не знають, які фактори є значущими для стратегії підприємства; вони повинні вгадати. І це може бути важко правильно вгадати, коли вас не заохочують зрозуміти ширшу картину або поставити під сумнів інформацію, яка надходить вам на шляху. Крім того, коли людям бракує інформації, це підриває їхню впевненість у тому, щоб кинути виклик лідеру або запропонувати ідею, яка відрізняється від ідеї їх лідера.

Деякі конкурентні секрети (наприклад, про продукти, що розробляються), можливо, доведеться залишити прихованими, але працівникам потрібна широка база інформації, якщо вони хочуть стати стратегічними лідерами. Це один із принципів «управління відкритою книгою», тобто систематичного обміну інформацією про природу підприємства.

Прозорість сприяє розмові про значення інформації та вдосконалення повсякденних практик. Якщо показники продуктивності раптово впадуть, наприклад, це може бути можливістю впровадити зміни. Прийти до кращого розуміння проблеми може бути командною зусиль; воно вимагає від людей відкритого та чесного обговорення даних. Якщо інформація приховується, зростає спокуса маніпулювати даними, щоб вони виглядали краще. Можливість стратегічного лідерства втрачена. Що ще гірше, людям непрямо кажуть, що доцільність має більшу цінність, ніж піднесення підприємства до вищого рівня

продуктивності. Стратегічні лідери знають, що справжня сила інформації походить не від її накопичення, а від її використання для пошуку та створення нових можливостей для зростання.

**3. Створіть кілька шляхів для підняття та перевірки ідей.** Розробка та представлення ідей є ключовим навиком для стратегічних лідерів. Ще більш важливою є здатність пов'язувати свої ідеї зі способом створення вартості підприємства. Налаштувавши способи, за допомогою яких люди можуть вивести своє інноваційне мислення на поверхню, ви можете допомогти їм навчитися максимально використовувати власну творчість.

Цей підхід чітко відрізняється від підходу традиційних культур, у яких загальний канал нових ідей обмежується безпосереднім менеджером окремої людини. Керівник може не оцінити цінність ідеї, може заблокувати її просування та придушити ентузіазм інноватора. Звичайно, дозволити людям висувати ідеї без розбору, не приділяючи особливої уваги їх розвитку, також може бути контрпродуктивним. Так багато ідей у такій кількості повторюваних форм тоді може вийти на поверхню, що розібратися в них буде майже неможливо. Найкращі можливості можуть бути втрачені в метушні.

Натомість створіть різноманітні канали для інноваційного мислення. Деякі з них можуть бути міжфункціональними форумами, на яких люди можуть представляти ідеї групі однодумців і перевіряти їх на міркуваннях один одного. Також може бути стажування, під час якого багатообіцяючі мислителі на початку своєї кар'єри підписуються на наставництво з лідерами, які добре оснащені, щоб допомогти їм розвинути свої навички. Деякі організації можуть створити власні курси або спонсорувати відвідування університетських програм. Зворотне наставництво, коли молодші співробітники діляться своїми знаннями про нові технології в рамках співпраці з більш відомими співробітниками, також може бути ефективним.

*Люди, політика та практика*

Наступні чотири принципи включають нетрадиційні способи мислення щодо оцінки, найму та навчання.

**4. Зробіть так, щоб невдача була безпечною.** Схвалена компанією заява про цінності може спонукати працівників «швидко зазнавати невдач» і вчитися на своїх помилках. Це добре працює, поки не станеться фактичний збій, що призведе до справжньої втрати. Найжахливіший телефонний дзвінок у корпоративному світі незабаром послідує; це те, що починається: «Хто ухвалив це рішення?» Великі провали просто неприйнятні для більшості організацій. Ті, хто зазнав невдачі, часто страждають у плані просування по службі та винагороди, якщо не гірше.

**5. Надайте доступ до інших стратегів.** Дайте потенційним стратегічним лідерам можливість зустрітися та попрацювати з колегами в організації. Інакше вони залишаться прихованими один від одного і можуть почуватися ізольованими або самотніми. Як тільки вони дізнаються, що в компанії є інші з подібною схильністю, вони можуть бути більш відкритими та вправними у підвищенні стратегічної цінності того, що вони роблять.

Перший крок – знайти їх. Стратегічні лідери можуть самі не повністю усвідомлювати свою особливість. Але інші в їхній команді та їхні боси, як правило, визнають їхні унікальні таланти. Вони можуть використовувати фрази на кшталт «вона просто розуміє», «він завжди знає, що правильно поставити» або «вона ніколи не дозволяє нам думати й діяти розрізнено», щоб описати їх. Хороший спосіб дізнатися про кандидатів – запитати: «Хто ті люди, здається, дійсно розуміють, що потрібно організації – і як допомогти їй досягти цього?» Це можуть бути люди, які традиційно не популярні; їхня схильність ставити під сумнів, кидати виклик і порушувати статус-кво може збентежити людей, особливо людей на тому ж рівні.

Звичайно, ви не хочете створити враження, що деякі люди заслуговують особливого ставлення. Натомість культивуйте ідею, що багато менеджерів, можливо навіть більшість, мають потенціал стати стратегічними лідерами. Потім об'єднайте першу групу. Запропонуйте їм вчитися один у одного та досліджувати способи сприяння більш стратегічному середовищу в решті підприємства.

**6. Розвивайте можливості для навчання на основі досвіду.** Переважна більшість професійного розвитку лідерства є інформативною, а не експериментальною. Навчання в аудиторії, зрештою, зазвичай легше та дешевше в реалізації; це свідчення короткострокового мислення, а не довгострокового інвестування в лідерство. Хоча традиційне навчання лідерству може розвинути хороші управлінські навички, стратегам потрібен досвід, щоб реалізувати свій потенціал.

Одним із засобів створення досвіду лідерства є міжфункціональна «поле практики», як це називає теоретик організаційного навчання Пітер Сенге. Зберіть команду потенційних стратегічних лідерів із спільним завданням: створити повністю розроблене рішення проблеми або розробити нову критичну здатність і спосіб її створення. Дайте їм невеликий бюджет і попередній термін. Попросіть їх накреслити плани та фінансові оцінки своїх рішень. Потім проведіть поглиблений аналіз оцінок. Цей проект може включати вправу з моделювання, розроблену за допомогою програмного забезпечення для моделювання систем, яке використовувалося для моделювання та участі у військових іграх з 1980-х років. Ви також можете дозволити реальності стати їх полем для практики. Нехай вони створять нову можливість або ініціативу в невеликому масштабі та втілять її в життя. Потім уважно стежте за результатами. Призначте наставників із досвідом, щоб допомогти їм максимально використати свої зусилля, не відволікаючись від них.

Незалежно від того, чи створюєте ви проект у реальності чи як симуляцію, наступний крок має бути однаковим. Заплануйте серію інтенсивних обговорень результатів. Дослідіть, чому з'явилися такі результати, що команда могла б зробити по-іншому та як все могло б змінитися в майбутньому, якби група змінила деякі змінні. Мета полягає в тому, щоб культивувати краще розуміння, ніж це було б можливо без такого типу рефлексії, і використовувати це розуміння як основу для майбутніх зусиль.

**7. Оренда під перетворення.** Рішення про прийом на роботу повинні ґрунтуватися на ретельному розгляді здібностей і досвіду, і мають бути спрямовані на різноманітність, щоб подолати природну тенденцію менеджерів вибирати людей, схожих на них самих.

Перевірте, як абітурієнти реагують на конкретні життєві ситуації; провести суттєве дослідження того, як вони діяли в попередніх організаціях; і проводити інтерв'ю, які глибше, ніж зазвичай, заглиблюються в їхню психіку та здібності, щоб перевірити їхню емпатію, їхнє вміння переосмислювати проблеми та їхню спритність у розгляді загальних питань, а також аналітичних даних. У всіх цих випадках ви шукаєте їхню здатність бачити ліс і дерева: їхню здатність керувати дрібницями конкретних навичок і практик, а також бути далекоглядними щодо стратегічних цілей. Чим краще вони вміють утримувати одночасно доступні точки зору поблизу та далеко, тим вищий їхній потенціал бути стратегічними лідерами.

Для тих, кого наймають, процеси адаптації мають надсилати чіткі сигнали про те, що вони можуть експериментувати, брати на себе більше відповідальності та робити більше, щоб допомогти трансформувати організацію, ніж вони могли в своїй попередній кар'єрі. Вони повинні відчувати, що культура відкрита до змін і різноманітних поглядів.

*Зосередьтеся на собі*

Останні три принципи спрямовані на самих потенційних стратегічних лідерів. Дотримання цих тактик може допомогти їм підготуватися до особистої еволюції.

**8. Приступайте до роботи повністю.** Стратегічні лідери розуміють, що для вирішення найскладніших ситуацій і проблем їм потрібно спиратися на все, чого вони навчилися у своєму житті. Вони хочуть використати весь набір своїх можливостей, інтересів, досвіду та пристрастей, щоб придумати інноваційні рішення. І вони не хочуть витратити свій час на ситуації (або з організаціями), які не відповідають їхнім цінностям.

Важливо, що вони заохочують людей, які їм звітують, робити те саме. Таким чином стратегічні лідери створюють середовище з меншим стресом, оскільки ніхто не прикидається кимось іншим; люди беруть на себе відповідальність за те, ким вони є насправді. Це створює чесне та автентичне середовище, в якому люди можуть ділитися своїми мотиваціями та здібностями, а також факторами та обмеженнями у своєму житті.

**9. Знайдіть час для роздумів.** Стратегічні лідери володіють тим, що організаційні теоретики Кріс Аргіріс і Дональд Шон називають «навчанням за подвійним циклом». Одноконтурне навчання передбачає глибоке обмірковування ситуації та проблем, пов'язаних із нею. Навчання подвійним циклом передбачає вивчення вашого власного мислення про ситуацію – упереджень і припущень, які ви маєте, а також «необговорюваних», які надто важко підняти.

Ваша мета під час рефлексії – підвищити рівень гри в подвійному циклі навчання. Ставте під сумнів те, як ви ставите під сумнів речі. Вирішуйте проблеми, притаманні способу вирішення проблем. Почніть з одноконтурного навчання, а потім перейдіть до двоконтурного, знайшовши час, щоб подумати:

чому я прийняв таке рішення? Які наслідки? Що б я зробив по-іншому наступного разу? Як я буду застосовувати ці знання в майбутньому?

Рефлексія допомагає вам вчитися на своїх помилках, але вона також дає вам час зрозуміти цінність ваших прагнень і чи можете ви підвищити їх. Це дає вам можливість помітити чудові ідеї, використовуючи те, що ви вже робите, або те, що відбувається у вашому житті. Менеджери часто потрапляють під тиск моменту. Помилка або проект, який вимагає високого тиску, можуть здатися приголомшливими. Але якщо ви приділите хвилину, щоб відійти назад і поміркувати над цими проблемами, ви зможете побачити, що ви зробили правильно.

Деякі рефлексії більш продуктивні, ніж інші. Психологи попереджають про «роздумування» або зосередження на оманливих повідомленнях про вашу власну неадекватність або нерозв'язність проблем у спосіб, який посилює ваше відчуття застрягнення. Щоб уникнути цієї моделі, навмисно поставте собі конструктивне запитання для роздумів. Наприклад, які здібності нам потрібно створити далі? Як я можу зробити найкращий внесок? Команди відділу людського капіталу можуть допомогти, навчаючи людей цим практикам і забезпечуючи, щоб усі менеджери підтримували членів своєї команди, які знаходять час для роздумів.

**10. Визнайте розвиток лідерства постійною практикою.** Стратеги володіють скромністю та розумом, щоб усвідомити, що їх навчання та розвиток ніколи не завершуються, якими б досвідченими вони не були. Вони визнають, що вони вразливі і не мають відповідей на всі питання. На Рис. 9.2 зображено стилі лідерства для різних місій. Застосування різних стилів має додаткову перевагу, оскільки дозволяє іншим людям бути експертом у деяких обставинах. Таким чином стратегічні лідери полегшують іншим обмін ідеями, заохочуючи нові способи мислення та прямо запитуючи поради.

Загально визнано, що лідери повинні оптимально мати компетенції, щоб діяти як всебічні лідери, якщо це необхідно. Але, наприклад, це може суперечити принципам, якщо прагматичний і прямолінійний лідер прийме стиль керівництва, схожий на тренера. Ми найкраще засвоюємо нові навички, коли вчителі та керівники ставляться до нас як до рівних, а не до підлеглих. Вивчення нового полегшується, коли рівень стресу тих, хто намагається отримати нові навички, залишається досить низьким. Це стає можливим тоді, коли між партнерами в процесі навчання існує якомога менше різних соціально-ієрархічних бар'єрів. Коли в команді зміцнюються навички та часто супутня мотивація для подальшого вдосконалення та прибуткового використання своїх компетенцій, коучинг-лідер може відійти від членів команди на трохи більшу емоційну дистанцію, одночасно ставлячи їх дедалі складнішими та дещо індивідуальними завданнями. Само собою зрозуміло, що на цьому етапі розвитку команди багато елементів трансформаційного стилю лідерства, представленого Бассом, стають важливими.

Будуть часи, особливо в багатьох високофункціональних організаціях, які покладаються на високий професіоналізм, коли лідеру або керівнику доведеться вичавити все зі своєї команди чи правління, щоб підняти організацію на новий рівень або просто залишитися в бізнесі через до жорсткої конкуренції.

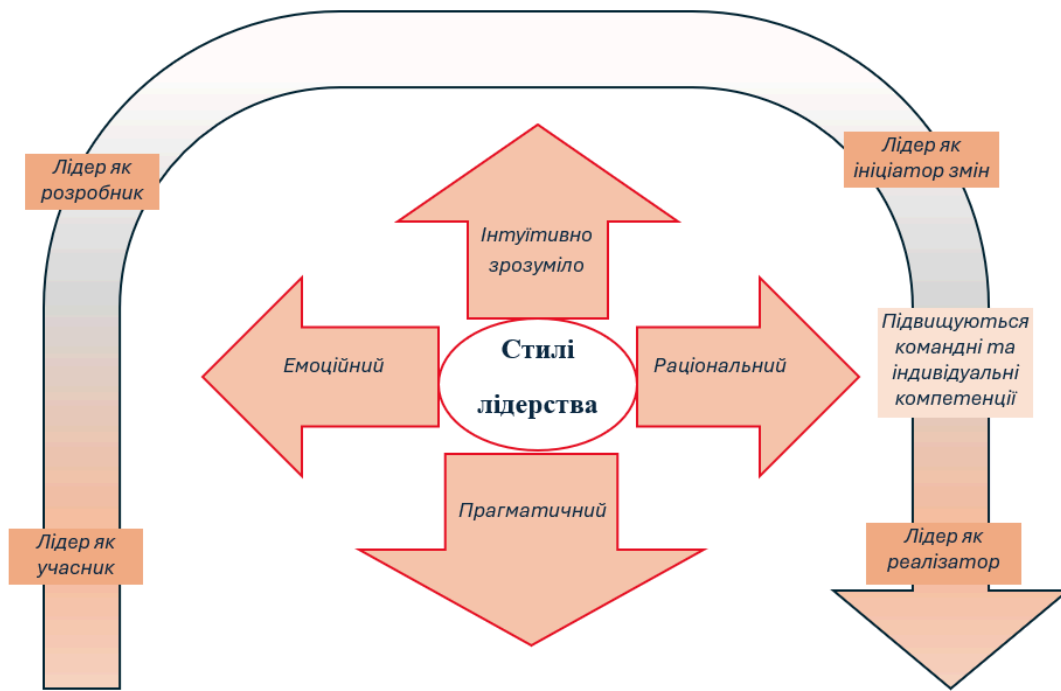


Рисунок 9.2 - Стилі лідерства для різних місій

У багатьох військових організаціях або інших організаціях сектора безпеки ці критичні ситуації можуть бути досить схожими, хоча ставки відрізняються за своєю природою. Ці ситуації вимагають, щоб лідери зробили ще один крок убік від більш емоційного тону взаємодії, таким чином дозволяючи команді більше свободи дій, а також відповідальності для повного застосування своїх інноваційних і раціональних компетенцій. Коли завдання, які вимагаються місією команди, стають краще визначеними та дещо більш прагматичними та передбачуваними, лідеру буде легше дистанційно організувати командну діяльність. Це не обов'язково має означати лише делегування завдань зверху, хоча існують організації та ситуації, де такий стиль керівництва виправданий і, можливо, єдиний шлях. Хоча це стає здійсненним лише тоді, коли команда досягла найкращих навичок у критичних сферах компетенції, у різних організаціях бувають ситуації, коли характер завдань – пов'язаних із рутинною діяльністю чи ризиками на роботі – навряд чи підвищить мотивацію команди. У таких ситуаціях лідеру доведеться взяти на себе досить складну роль прагматичного виконавця, заснованого на розумінні та довірі до того, що члени команди справді володіють компетенціями для вирішення завдань, з якими їм доводиться стикатися.

### 9.3 Управління конфліктами

#### Сутність і види конфліктів

З конфліктами упродовж всього життя стикався кожний. Згідно вислову Ч. Ліксона «Якщо вам здається, що у вашому житті немає конфліктів, перевірте, чи є у вас пульс», конфлікти вже стали нормою, невід'ємною частиною нашого

життя. Конфліктні ситуації є в сюжетних лініях в хореографічному мистецтві, музичних творах, образотворчих творах, літературних творах. К. Боулдинг навіть припустив, що конфлікти існують не тільки в живій, а і в неживій природі (наприклад «боротьба» моря проти суші).

Конфлікт – зіткнення несумісних думок, тенденцій, інтересів; супроводжується негативними емоціями, психологічною напругою. Робота менеджера є достатньо напруженою, і однією з причин напруженості як раз є завдання попередження, вирішення і управління конфліктами.

Розрізняють наступні види конфліктів:

- за сферою прояву – економічні (викликані протиріччями в економічній сфері); ідеологічні (викликані протиріччями у поглядах, переконаннях); соціально-побутові (викликані протиріччями в сфері життєдіяльності суспільства); сімейно-побутові (викликані суперечками в сімейних стосунках); релігійні (викликані протиріччями в сфері вірувань); політичні (в основі протиріччя в сфері політичних переконань і переваг);
- за рівнем прояву – відкриті, закриті;
- за терміном перебігу – короточасні, швидкоплинні, тривалі;
- в залежності від суб'єкту конфлікту – внутрішньоособові (в основі неузгодженість внутрішніх мотивів особистості); між особові (виникають між різними особами); «особа-група» (виникають між особою і групою); між групові (виникають між групами різного розміру і спрямування);
- в залежності від кінцевого результату – конструктивні (ті, що завершуються задоволення протилежних точок зору); деструктивні (ті, що не призвели до порозуміння і викликали ще більшу напруженість);
- в залежності від можливості здійснювати вплив на перебіг – керовані, слабо керовані, некеровані;
- в залежності від застосованої тактики – «бій», «гра», «дебати»;
- в залежності від рівня задіяних емоцій – «гарячі» (емоційно забарвлені, драматичні, із залученням значної групи підтримки, з переважанням позитивної оцінки ситуації; «холодні» («бідні» на прояв емоцій, учасники не проявляють активну участь в перебігу конфлікту, переважно негативно ставляться до ситуації).

Щоб виник конфлікт необхідна наявність наступних складових:

- 1) конфліктант – конфліктуючі сторони. Це можуть бути як індивіди, групи, які беруть безпосередню участь в конфлікті, так і супроводжуючі особи: радники, провокатори, випадкові споглядачі;
- 2) зона незгоди – власне предмет конфлікту, питання, що викликало суперечку;
- 3) бачення ситуації – уявлення конфліктантів про перебіг і результат вирішення конфлікту;
- 4) група мотивів конфлікту – комплекс установ особистості, що є рушійною силою конфліктів;
- 5) прояв конфлікту:
  - створення несприятливих умов для діяльності;

- невиконання службових обов'язків, інших взятих на себе зобов'язань;
- замах на власність, привласнення здобутків;
- пошкодження майна;
- поширення неправдивої інформації, пліток;
- нанесення моральних збитків, висування неправомірних вимог;
- нанесення шкоди здоров'ю, створення загрози життю;
- проведення примусових дій.

В залежності від ролі, значення конфлікту для соціуму виділяють наступні його функції:

1) в залежності від видимості прояву перебігу і результатів конфліктів:  
 –видимі (наслідки конфлікту одразу видимі й відповідають заявленій меті);  
 –приховані (наслідки конфлікту проявляються згодом і не завжди є передбачуваними і очікуваними).

2) в залежності від функціональності чи дисфункціональності:

Конструктивні конфлікти – підтримують соціальну активність індивідів, сприяють розвитку, висвітлюють проблеми, сприяють розстановці пріоритетів, заохочують співпрацю, сприяють пошуку творчих рішень, сприяють зняттю напруженості. Групові конструктивні конфлікти призводять до пошуку спільних рішень, зміцнюють стосунки в колективі, активізують творчі пошуки і налагоджують доброзичливу атмосферу;

Деструктивні конфлікти навпаки, чинять негативний вплив на психологічний клімат в колективі, призводять до зайвих матеріальних і моральних витрат, знижують рівень співпраці, негативно впливають на продуктивність, провокують стресові стани, апатію, песимістичну поведінку.

Будь який конфлікт є процесом, що існує в певних часових рамках і має певний вектор і етапи розвитку.

Виділяють наступні стадії перебігу конфлікту, які послідовно змінюють одна одну:

1) прихована стадія (латентна, передконфліктна) – охоплює весь період розвитку процесів, що відбуваються до початку конфлікту. Відбувається зростання напруження, але вони не завжди можуть перерости у конфлікт;

2) відкрита стадія, що включає наступні етапи:

– інцидент (формальний привід для початку конфлікту, точка відліку безпосереднього зіткнення). Може трапитися випадково, а може бути спровокований навмисно. Відповідно існують різні варіанти розвитку подій, коли сторонам вдається налагодити взаємовідносини, не допустити розвитку конфлікту; коли тільки одна із сторін робить вигляд, що нічого не трапилось; коли ситуація набуває нової якості і конфлікт розгортається;

– розвиток конфлікту (ескалація, кульмінація), під час якої поведінка конфліктантів стає інтенсивнішою, здійснюється руйнівний вплив на опонентів. Може відбуватися безперервно, хвилеподібно, різко, в'яло;

– пошук протидії (деескалація), під час якої у зв'язку з вичерпанням ресурсів однієї з конфліктуючих сторін відбувається зменшення напруження,



з'являється відчуття усвідомлення необхідності завершення конфлікту та припинення протистояння;

3) післяконфліктна стадія (стадія завершення конфлікту, вирішення протиріч), під час якої відбувається згасання негативних емоцій, тривають дії щодо нормалізації взаємин, можливе проведення перемовин. На цій стадії найбільш вірогідними є такі варіанти розвитку подій, при яких сторона, що має перевагу нав'язує іншій стороні свої умови; або протидія продовжується до явної остаточної поразки однієї зі сторін; або протидія продовжується на невизначений термін без появи явного переможця; або конфлікт завершується за допомоги втручання третьої сторони.

### **Управління конфліктами**

Щоб вчасно реагувати на конфлікти, вирішувати їх керівнику потрібно розрізняти основні стратегії поведінки людей в конфліктних ситуаціях, що найчастіше зустрічаються серед працівників в колективах. Запропоновані стратегії поведінки характеризуються за напрямками індивідуальні дії/спільні дії та рівнем активності/пасивності:

1) стратегія конкурентної боротьби, в основі якої суперництво, прагнення до домінування (потребує індивідуальних дій, активна позиція). В будь якій сфері життя змагання, суперництво є стимулом до розвитку, руху вперед, досягнення результатів, але в той же час на фізичному рівні, вимагає значних зусиль, виснажує, межує з перевтомою, стресами, а в соціальному плані й загрожує втратою погіршенням відносин, втратою друзів, довіри. Цю стратегію використовують, коли одна зі сторін відчуває перевагу, має важелі впливу, не розглядає інших варіантів розвитку подій, окрім перемоги, коли немає чим ризикувати для досягнення мети;

2) стратегія уникнення, в основі якої ігнорування ситуації, відсторонення від вирішення проблеми (потребує індивідуальних дій, пасивна позиція). Позиція невтручання притаманна людям, які не хочуть витратити зайвих зусиль, не бачать в цьому сенсу, бояться заявити про власну думку. В той же час така позиція може зашкодити і навіть стати загрозовою, адже не вирішення проблеми може призвести до її ескалації. Цю стратегію використовують, коли не має ні фізичних, ні моральних ресурсів для боротьби, не має бажання псувати стосунки з оточуючими, вбачається інший варіант розв'язання проблеми, потрібно виграти час і відтермінувати вирішення;

3) стратегія пристосування, в основі якої жертвність, поступливість, пошук компромісу (потребує спільних дій, пасивна позиція). Вона може сприйматися як прояв сили, так і прояв слабкості. В якості прояву сили опонент демонструє свою волю, зразок для наслідування, пріоритетність мирного урегулювання конфлікту. Поступливість, як прояв слабкості говорить про пасивне ставлення до проблеми, надання пріоритету стабільності, збереженню відносин, усвідомлення власних помилок, низької вірогідності здобути перемогу;

4) стратегія інтеграції, в основі якої співпраця, кооперація зусиль (потребує спільних дій, активна позиція). Це позиція активних дій конфліктуючої

сторони щодо досягнення як своїх інтересів, так і інтересів опонента. Співпраця з опонентом доречна, коли є усвідомлення важливості вирішуваної проблеми, коли приблизно рівні позиції сторін, коли присутня довіра, повага і сприйняття конфлікту як явища, що є природнім і є частиною робочих процесів і соціальної взаємодії;

5) стратегія компромісу, в основі якої часткові поступки, часткове задоволення інтересів конфлікуючих сторін (одночасно прояв індивідуальних і спільних дій та пасивної та активної позиції). Ця позиція доречна в ситуаціях, коли опоненти мають однаковий рівень влади, коли немає часу на конфлікт, коли тимчасове рішення і короточасні вигоди задовольняють опонентів, або коли інші варіанти вирішення не влаштовують учасників і є неефективними.

Ще один варіант типології можливих дій під час конфліктів запропонував А. Рапорт: «бій», «гра», «дебати».

Тип поведінки «бій», характеризується прагненням максимально заподіяти шкоди опоненту і передбачає варіант або беззаперечної повної перемоги, або поразки;

Тип поведінки «гра», характеризується виваженістю, раціональним підходом і баченням ситуації, де треба опинитися на корок попереду суперника;

Тип поведінки «дебати», характеризується пошуком точок дотику, спільних рис і укладання угоди на основі консенсусу.

Таким чином, обираючи ту чи іншу стратегію в розв'язанні конфлікту, потрібно орієнтуватися на власні цінності, зважувати важливість досягнення результату, оцінювати ризик погіршення стосунків і кількість ресурсів, які здатні задіяти на шляху вирішення конфліктної ситуації.

Працюючи з людьми, менеджерам доводиться спілкуватися з різними типами особистостей: спілкування з одними може охарактеризуватися, як легке, приємне, ненав'язливе, з іншими ж навпаки, хочеться якомога швидше закінчувати розмови і по-можливості взагалі уникати їх. Саме з такими працівниками частіше виникають конфліктні ситуації, зазвичай їх характеризують як «важких», вони поводять себе різко, агресивно, неадекватно, непередбачувано. Тому потрібно заздалегідь зрозуміти, до якого типу в спілкування відноситься той чи інший працівник і обрати потрібну тактику поведінки задля попередження конфліктних ситуацій і вчасного реагування на них. Типи особистості, їхні характеристики а також можливі дії керівника з метод попередження конфліктів відображені в таблиці 9.5.

Якщо конфлікт вже трапився, то управляти ним керівник може, обравши наступні варіанти управління конфліктними ситуаціями:

1) варіант запобігання. Передбачає виявлення предмету конфлікту і його усунення; або залучення до розв'язання конфлікту третьої, незацікавленої сторони (при умові, що ці пропозиції будуть визнаватися учасниками); або в будь який спосіб умовити одну з конфлікуючих сторін відмовитися від свої претензій;

2) варіант «придушення». Передбачає вживання заходів для зменшення кількості учасників конфлікту, розробку регламентуючих документів з прописаними правилами поведінки в конфліктних ситуаціях, а також

запровадження превентивних дій для унеможливлення взаємодії потенційних конфліктів;

3) варіант відстрочення. Передбачає заходи, щодо тимчасового припинення конфлікту: розмова з опонентами, обговорення поведінки і подальших дій опонентів;

4) варіант розв'язання. Передбачає активну участь зацікавлених у вирішенні конфлікту.

Менеджер під час виконання управлінських функцій може бути як учасником конфлікту, так і посередником. У першому випадку має місце не дотримання ним вимог законодавства, не виконання належним чином своїх обов'язків, або недотримання корпоративної етики і нехтування комунікаціями з підлеглими. Але будучи учасником конфлікту на керівникові більша відповідальність, адже він має владу і важелі впливу на підлеглих – сторін конфлікту.

В разі, коли менеджер є посередником в конфлікті, він зацікавлений у якнайшвидшому вирішенні налагодженні відносин і робочих процесів. Користуючись авторитетом, відповідними методами управління конфліктами, знанням психологічних особливостей підлеглих він зобов'язаний впливати на прискорення вирішення конфліктної ситуації і спрямувати його в функціональне русло для досягнення цілей організації. Важливим питанням в управлінні конфліктами є профілактика виникнення конфліктів. До дієвих методів можна віднести наступні:

- чітке і спільне узгодження цілей адміністрацією і працівниками. Інтеграція цілей співробітників з цілями організації має включати підтримку, розуміння і сприяння обома сторонами і закріплена на рівні трудових договорів;

- організація чіткої взаємодії між всіма ланками організації. В організаційній структурі мають бути прописані не тільки функціональні підрозділи, склад ланок, а й підпорядкування і структурний зв'язок;

- чіткість у формулюванні прав і відповідальності в посадових інструкціях. Визначення ступеня залучення працівника в робочий процес, його ролі у прийнятті рішень, а також можливі форми делегування повноважень має бути обов'язковим продуманим і виваженим кроком керівника;

- уникнення подвійного підпорядкування і дублювання розпоряджень. Розподіл службових обов'язків для попередження розбіжностей у трактуванні має враховувати всі можливі негативні наслідки;

- володіння і застосування різноманітних видів матеріального і нематеріального стимулювання. Баланс у використанні цих методів має враховувати всі види потреб працівників і відповідати організаційним цілям і можливостям;

- таким чином, розуміючи сутність виникнення конфліктів, механізми розвитку конфліктних ситуацій і усвідомлюючи необхідність управління конфліктами, керівник може спрямовувати їх у потрібне русло і на користь організації.

Таблиця 9.5 – Типи людей в спілкуванні (за М. Бремсоном, В. Петрінко)

Тип особистості	Характеристика типу особистості в спілкуванні	Можливі дії керівника для попередження конфліктів
«Танк»	Під час спілкування чує і бачить тільки себе, перебиває співрозмовника, нехтує аргументами, «гне свою лінію»	Намагатися бути стриманим в розмові, дати можливість висловитися, «розрядити» емоції. Використовувати «якорі» для привернення уваги: звертатися по імені, погоджуватися з дійсно справедливими зауваженнями.
«Крикун»	Спілкується на підвищених тонах, не стримує емоції	Намагатися підтримувати спілкування в спокійному темпі, розміреному тоні. Використовувати «якорі» для заспокоєння: надати йому відчуття контролю ситуації, дати час і можливість висловити свої думки і почуття.
«Песиміст»	Налаштований негативно, не вірить в успіх справ, наводить односторонні негативні аргументи	Не поспішати з висновками в розмові. Використовувати «якір» контраргументу, при якому можна навіть перебільшити негативну оцінку ситуації і згодом узгодити спільний погляд.
«Всезнайко»	При будь якій можливості хизується своїми знаннями, перебиває співрозмовника, принижує і не дає висловитися	Намагатися не вступати з ним в суперечку, проявляти повагу. Використовувати «якір» захоплення, що позбавить його необхідності продовжувати вихвалити себе. Попросити його про до допомогу і залучити на свій бік.
«Пасивно-агресивний»	Всіляко намагається зашкодити справі: або погоджується і не виконує, або виконує тільки частину, при чому завжди знаходить виправдання свої діям.	По-можливості не вести справ з такими людьми. Якщо співпраці не уникнути, то просити його чітко проговорити/прописати отримане завдання, попередити про наслідки невиконання. Посилювати контроль за виконанням і не вестися на різні провокації з боку такого типу індивіда. Не приймати відмови як особисті образи, такі люди поводять зі всіма аналогічно.
«Поступливий»	У будь який спосіб хоче всім подобатися, тому ні кому не відмовляє у проханнях, і ображається при відмовах. При цьому через брак часу майже не виконує обіцяне.	Перш ніж погоджуватися співпрацювати з такою людиною, потрібно переконатися, що вона дійсно зможе виконати обіцяне.

### Стилі вирішення конфліктів

Люди по-різному вирішують конфлікти. Існує п'ять поширених стилів вирішення конфліктів. Ці стилі можна відобразити на сітці, яка показує різний ступінь співпраці та напористості, які передбачає кожен стиль. Давайте розглянемо кожен по черзі.

Уникнення. Уникаючий стиль не співпрацює і не наполегливий. Люди, які демонструють цей стиль, прагнуть взагалі уникнути конфлікту, заперечуючи його наявність. Вони схильні відкладати будь-які рішення, в яких може виникнути конфлікт. Люди, які використовують цей стиль, можуть говорити такі речі, як: «Мене не хвилює, чи ми це вирішимо» або «Я не думаю, що є якась проблема». Я добре почуваюся, як йдуть справи». Уникання конфліктів може бути звичним для деяких людей через такі риси особистості, як потреба в афіліації. У той час як уникнення конфлікту може не бути значною проблемою, якщо питання тривіальне, воно стає проблемою, коли люди уникають зіткнення з важливими проблемами через неприязнь до конфлікту або сприйману нездатність впоратися з реакцією іншої сторони.

Проживання. Поступливий стиль є кооперативним і ненапористим. У цьому стилі людина піддається тому, чого хоче інша сторона, навіть якщо це означає відмову від особистих цілей. Люди, які використовують цей стиль, можуть боятися говорити за себе або вони можуть надавати більше значення стосункам, вважаючи, що незгода з ідеєю може завдати шкоди іншій людині. Вони скажуть такі речі, як «Давай зробимо по-твоєму» або «Якщо це важливо для тебе, я можу погодитися». Пристосування може бути ефективною стратегією, якщо проблема є важливішою для інших, ніж для вас самого. Однак, якщо людина постійно використовує цей стиль, вона може почати бачити, що особисті інтереси та благополуччя нехтуються.

Компроміс. Компромісний стиль – це проміжний стиль, у якому люди мають певне бажання висловити власні проблеми та добитися свого, але все ще поважають цілі іншої людини. Той, хто йде на компроміс, може сказати такі речі, як «Можливо, мені варто переглянути свою початкову позицію» або «Можливо, ми обидва погодимось трохи поступитися». У компромісі кожна людина жертвує чимось цінним для себе.

Конкуренція. Люди, які демонструють стиль конкуренції, хочуть досягти своєї мети або прийняти своє рішення незалежно від того, що говорять інші чи як вони почуваються. Вони більше зацікавлені в отриманні бажаного результату, а не в тому, щоб залишити іншу сторону задоволеною, і вони наполягають на угоді, в якій вони зацікавлені. Конкуренція може призвести до погіршення стосунків з іншими, якщо людина завжди прагне максимізувати власні результати за рахунок благополуччя інших. Цей підхід може бути ефективним, якщо хтось має серйозні моральні заперечення проти альтернатив або якщо альтернативи, проти яких він виступає, є неетичними чи шкідливими.

Співпраця. Стиль співпраці характеризується як напористістю, так і співпрацею. Це стратегія, яку слід використовувати для досягнення найкращого результату конфлікту обидві сторони аргументують свою позицію, підтверджуючи її фактами та обґрунтуванням, уважно вислуховуючи іншу сторону. Мета полягає в тому, щоб знайти безпрограшне рішення проблеми, в якому обидві сторони отримують те, чого хочуть. Вони боротимуться за бонуси, але не один для одного. Вони будуть наголошувати на вирішенні проблем та інтеграції цілей один одного. Наприклад, працівник, який хоче закінчити програму MBA, може мати конфлікт із

керівництвом, коли той хоче скоротити свій робочий день. Замість того, щоб займати протилежні позиції, в яких працівник захищає свою потребу досягати своїх кар'єрних цілей, а менеджер наголошує на потребі компанії в працівниках, обидві сторони можуть переглянути альтернативи, щоб знайти комплексне рішення. Зрештою, працівник може вирішити отримати ступінь під час онлайн-занять, і компанія може зрозуміти, що оплата навчання працівника є вигідною інвестицією. Це може бути безпрограшним рішенням проблеми, коли ніхто не відмовляється від того, що є особисто важливим, і кожна сторона отримує щось від обміну.

Методи управління конфліктами включають зміну організаційних структур, щоб уникнути внутрішнього конфлікту, зміну членів команди, створення спільного «ворога», використання правил більшості та вирішення проблем. Стилі управління конфліктами включають пристосування до інших, уникнення конфлікту, співпрацю, конкуренцію та компроміс.



### Питання для самоперевірки

1. В чому полягає сутність самоменеджменту?
2. Які концепції самоменеджменту вам відомі? В чому їхні відмінності?
3. За якими критеріями можна визначити рівень ефективності вміння менеджера керувати собою?
4. Що входить до складових елементів ефективного самоменеджменту? Охарактеризуйте кожен з них.
5. Назвіть основні життєві позиції особистості
6. Які існують види кар'єри?
7. Що передбачає управління кар'єрою?
8. Опишіть сутність «Я-концепції».
9. Назвіть основні методи тайм-менеджменту. Схарактеризуйте їх.
10. В чому полягає різниця між групою і командою?
11. Назвіть основні симптоми професійного вигорання і як йому запобігти?
12. На що потрібно звернути увагу менеджеру при формуванні професійного іміджу?
13. Які основні стилі лідерства?
14. Які важливі навички лідерства?
15. Які основні принципи ефективного лідерства?
16. Назвіть основні функції конфлікту.
17. В чому полягає роль менеджера в управлінні конфліктами?
18. Які основні стилі вирішення конфлікту?



## Список використаних джерел

1. Adizes, I. (2004). *Management/ Mismanagement Styles: how to identify a style and what to do about it*. Santa Barbara: The Adizes Institute Publishing.
2. Becker, B. (2023) *Leadership Styles: The 11 Most Common & How to Find Your Style*. Website [hubspot.com](https://blog.hubspot.com/marketing/leadership-styles). Available at: <https://blog.hubspot.com/marketing/leadership-styles>.
3. Boulding, K. E. (2018). *Conflict and defense: A general theory*. Pickle Partners Publishing.
4. Jan Lies (2013) *Gabler Wirtschaftslexikon*. Available at: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/leadership-54083>
5. Lothar J Seiwert. *Managing your time*. Kogan page, London, 1989 : URL <https://archive.org/details/managingyourtime0000seiw/page/n83/mode/2up>
6. Thomas, K. (1976). *Conflict and conflict management*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935). Rand McNally.
7. Waite, R. (2023) *Leadership Styles And Their Impact On Business Growth*. Website [robinwaite.com](https://www.robinwaite.com/blog/leadership-styles-and-their-impact-on-business-growth). Available at: <https://www.robinwaite.com/blog/leadership-styles-and-their-impact-on-business-growth>.
8. Woodcock M. Francis D. *Unblocking Your Organization* / California: University, Associates, Inc., 1979 : URL <https://archive.org/details/unblockingyouror0000wood/page/n5/mode/2up>
9. Барабанов І. В., Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. *Сучасний конфлікт-менеджмент : монографія*. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. 204
10. Буняк Н.М., Черчик Л.М. *Самоменеджмент: навч. посібник*. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 221 с.
11. Войтко С. В. Мельниченко А. А. *Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник*. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.
12. Карамушка Л. М., Гнускіна Г.В. *Психологія професійного вигорання підприємців : монографія*. Київ : Логос, 2018. 198 с.
13. Кейн С. *Сила інтровертів. Тихі люди у світі, що не може мовчати / пер.з англ. Заволоко Т. 9-те вид. К. : Наш формат, 2024. 368 с.*
14. Лозовецька В. Т. *Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах : монографія*. Київ, 2015. 279с.
15. Нетепчук В.В. *Самоменеджмент: Навч.посібн.* Рівне: НУВГП, 2013. 354 с.
16. Петрінко В. С. *Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник*. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

17. Психологія стресу та стресових розладів : навч. посіб. / Уклад. О. Ю. Овчаренко. К. : Університет «Україна», 2023. 266 с.
18. Трейсі Б. Зроби це зараз. 21 чудовий спосіб зробити більше за менший час : [пер. з англ.] Харків : Книжковий клуб "Клуб сімейного дозвілля", 2016. 111 с.
19. Трофименко А. В., Константинова Ю. В. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2020. 375 с.
20. Франклін Б. «Час-гроші. Секрет непроминущого успіху» : «Арій», 2023. 368 с.
21. Штепа О. С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості) : навч. посібник / О. Штепа. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 362 с.



Навчальне видання

ПРОХОРЕНКО Олена Вікторівна  
КОПТЄВА Ганна Миколаївна  
БРІНЬ Павло Володимирович  
ШМАТЬКО Наталія Михайлівна  
НАЩЕКІНА Ольга Миколаївна  
ДАНЬКО Тарас Володимирович  
СІТАК Ірина Леонідівна  
ШИЯН Наталія Іванівна  
УГРІМОВА Ірина Володимирівна  
МАКОВОЗ Оксана Сергіївна  
ЯЦЕНКО Ольга Миколаївна

## МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ МАГІСТРІВ

Навчальний посібник  
для магістрів спеціальності «Менеджмент»

Відповідальна за випуск проф. Маковоз О.С.  
Роботу до видання рекомендувала проф. Райко Д.В.

В авторській редакції

План 2024 р., поз. 71

Підп. до друку \_\_\_\_\_. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.  
Riso-друк. Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. \_\_\_\_\_.  
Наклад 50 прим. Зам. № \_\_\_\_\_. Ціна договірною.

---

Видавничий центр НТУ «ХП».  
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 5478 від 21.08.2017 р.  
61002, Харків, вул. Кирпичова, 2

---